

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
HORNICKO-GEOLOGICKÁ FAKULTA

Katedra ekonomiky a systémů řízení

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKON PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM TĚŽEBNÍM
PODNIKU

FACTORS AFFECTING PERFORMANCE OF WORKERS OF SELECTED
MINING ENTERPRISE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor:

Bc. Eliška Svobodová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Michal Vaněk, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Hornicko-geologická fakulta
Katedra ekonomiky a systémů řízení

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eliška Svobodová**
Studijní program: N2102 Nerostné suroviny
Studijní obor: 2102T001 Ekonomika a řízení v oblasti surovin
Téma: **Faktory ovlivňující výkon pracovníků ve vybraném těžebním podniku**
Factors Affecting Performance of Workers of Selected Mining Enterprise
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska, metodika práce
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Výzkum faktorů ovlivňující výkon pracovníků
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michal Vaněk, Ph.D.**

Datum zadání: 31.10.2019

Datum odevzdání: 30.04.2020




prof. Ing. Jaroslav Dvořáček, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Vladimír Slivka, CSc., dr.h.c.
děkan fakulty

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

- Prohlašuji, že celou diplomovou práci na téma Faktory ovlivňující výkon pracovníků ve vybraném těžebním podniku včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Souhlasím s tím, že diplomová práce je licencována pod Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported licencí. Pro zobrazení kopie této licence, je možno navštívit na <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu o komerční využití z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu komerčnímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 31. 5. 2020

Bc. Eliška Svobodová



Poděkování:

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Michalu Vaňkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá spokojeností zaměstnanců s motivačním programem ve vybraných těžebních podnicích a podnicích chemického a elektrárenského průmyslu. Zjištění probíhá na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na motivační programy vybraných podniků. K ověření stanovené hypotézy a určení podniku s nejlépe motivovanými zaměstnanci jsou aplikovány matematicko-statistické metody.

První část této diplomové práce se zabývá motivací zaměstnanců a veškerých použitých metod vycházejících z teoretických základů a literárních rešerší. Zde je vysvětlen pojem motivace zaměstnanců, charakteristika a její význam pro podnik a dále pak popis matematicko-statistických metod. Pro praktickou část jsou tu popsány základní výchozí předpoklady pro výpočty a na závěr je popsána metodika, potřebná k dosažení cílů této diplomové práce.

Druhá část diplomové práce stručně charakterizuje vybrané podniky. Jsou zde představeny dceřiné společnosti Severočeských dolů, a.s. – PRODECO, a.s. a REVITRANS, a.s. Dále pak společnost UNIPETROL RPA, s.r.o. a Elektrárna Počerady, a.s. V této části je popsána vlastnická a organizační struktura, a základní ekonomická charakteristika vybraných podniků. K ověření stanovené hypotézy je vytvořena datová základna o počtu zaměstnanců a čistého zisku podniku přepočteného na jednoho zaměstnance podniku za sledované období pěti let.

Třetí část práce se zabývá prezentací výsledků výzkumu, který proběhl formou dotazníkového šetření. Tady dochází k přímému hodnocení podniků na základě spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem. K ověření stanovené hypotézy a s tím související určení výsledného pořadí vybraných podniků jsou zde aplikovány matematicko-statistické metody: metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí, metoda jednoduchého (váženého) podílu, metoda normované proměnné a bodovací metoda. K určení vah je zde použita Saatyho metoda. V této části práce je vytvořena Spider analýza k znázornění výsledků dotazníkového šetření v grafické podobě. Pro ověření hypotézy je aplikován Pearsonův korelační koeficient.

Ve čtvrté části práce, jsou na základě dat získaných z výzkumu, učiněny návrhy a doporučení zkoumaným podnikům.

V závěru diplomové práce jsou shrnuty poznatky, které byly získány během nastudování a zpracování tohoto tématu a finální zhodnocení výsledků výzkumu míry spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem vybraných podniků. Dotazníkové šetření přineslo zjištění, že nejspokojenější zaměstnanci ze zkoumaných podniků jsou ve společnosti REVITRANS a.s. a naopak nejméně spokojení jsou zaměstnanci společnosti PRODECO a.s. V závěru jsou též učiněny rozhodnutí o přijetí či zamítnutí hypotézy, která je stanovena ve druhé části této diplomové práce.

Klíčová slova

Motivace, dotazníkové šetření, matematicko-statistické metody, Saatyho metoda, Xerox model, Spider analýza, Korelační analýza, UNIPETROL RPA, s.r.o., REVITRANS, a.s., PRODECO, a.s., Elektrárna Počerady, a.s.

Anotation

The diploma thesis deals with the employees satisfaction with the motivational program in selected mining companies and companies in chemical and electric power industry. The findings are based on survey of employees focused on motivational programs in selected companies. Mathematical and statistical methods are applied to establish hypothesis and determine which company has the best motivated employees.

The first part of this thesis deals with the motivation of employees and all methods used based on theoretical basics and literary research. Her eis explained the concept of employees motivation, characteristics and its importance for the company and description of mathematical and statistical methods. For practical part of the thesis, there are described basic initial assumptions for calculations, which are needed to achieve the objectives of this thesis.

The second part of the thesis briefly characterizes the selected companies. The subsidiaries of Severočeské doly, a.s., PRODECO, a.s. and REVITRANS, a.s. Furthermore, the company UNIPETROL RPA, s.r.o. and Elektrárna Počerady, a.s. In this part is described the ownership and organizational structur, and the basic economic characteristics of the selected companies. To verify the established hypothesis, a database is created, which is based on the nuber of employees and the net profit per one employee of the company for observed period of time. The observed period was five years.

The third part deals with the presentation of the research results, which took place in the form of a survey. There is a direct evaulation of companies based on employees satisfaction with the motivational program. Mathematical-statistical methods are used to verify the established hypthesis and the related determination of the final order of the selected companies: the method of simple sum of the order, the method of simple share, the method of standardized variable and the scoring method. The Saaty's method is used to determine weights. In this part of the word, a Spider analysis is created to show the results of the survey in graphical form. Pearson's correlation coefficient is applied to verify the hypothesis.

In the fourth part of work, based on the data obtained from the research, recommendations are made to the researched companies.

At the end of the diploma thesis, the finding obtained during the study and elaboration of this topic and the final evaluation of the research results of the degree of employees' satisfaction with the motivational program of selected companies are summarized. The surveys revealed that the most satisfied employees of the surveyed companies are in the company REVITRANS, a.s. on the contrary, the employees of PRODECO, a.s. are least satisfied. In the end, decisions are also made to accept or reject the hypothesis, which is set out in the second part of the thesis.

Keywords

Motivation, survey, mathematical-statistical methods, Saaty's method, Xerox model, Spider analysis, Correlation analysis, UNIPETROL RPA, s.r.o., REVITRANS, a.s., PRODECO, a.s., Elektrárna Počerady, a.s.

Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA, METODIKA PRÁCE	3
2.1	Řízení pracovního výkonu	3
2.2	Cyklus řízení pracovního výkonu.....	3
2.3	Pojetí motivace	4
2.3.1	Typy motivace – vnitřní motivace	5
2.3.2	Typy motivace – vnější motivace (stimuly)	5
2.3.3	Teorie motivace	5
2.3.4	Strategie motivace	9
2.4	Celková odměna	9
2.5	Benchmarking – XEROX MODEL.....	10
2.5.1	Historie benchmarkingu	11
2.5.2	Typy benchmarkingu.....	11
2.5.3	XEROX MODEL.....	12
2.6	Dotazníkové šetření	13
2.7	Matematicko-statistické metody.....	14
2.7.1	Metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí	16
2.7.2	Metoda jednoduchého (váženého) podílu	17
2.7.3	Bodovací metoda.....	17
2.7.4	Metoda normované proměnné	18
2.8	Saatyho metoda	19
2.9	Spider analýza	21
2.10	Korelační analýza	22
2.11	Metodika diplomové práce.....	22
2.11.1	Výběr analyzovaných podniků	23

2.11.2	Výběr metody sběru, sběr, získání a zpracování dat	23
2.12	Vyhodnocení úspěšnosti vybraných společností	24
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ	26
3.1	PRODECO, a.s.	28
3.1.1	O společnosti	28
3.1.2	Činnost společnosti	29
3.1.3	Základní ekonomická charakteristika podniku	30
3.1.4	Personalistika	30
3.2	REVITRANS, a.s.	31
3.2.1	O společnosti	31
3.2.2	Činnost společnosti	32
3.2.3	Základní ekonomická charakteristika podniku	32
3.2.4	Personalistika	32
3.3	UNIPETROL RPA, s.r.o.	34
3.3.1	O společnosti	34
3.3.2	Činnost společnosti	35
3.3.3	Základní ekonomická charakteristika podniku	35
3.3.4	Personalistika	36
3.4	Elektrárna Počerady, a.s.	38
3.4.1	O společnosti	38
3.4.2	Činnost společnosti	38
3.4.3	Základní ekonomická charakteristika podniku	39
3.4.4	Personalistika	39
4	VÝZKUM MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	41
4.1	Dotazníkové šetření	41
4.2	Matematicko-statistické metody – výpočet.....	48

4.2.1	Saatyho metoda.....	50
4.2.2	Metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí	51
4.2.3	Metoda jednoduchého (váženého) podílu	52
4.2.4	Bodovací metoda.....	52
4.2.5	Metoda normované proměnné	53
4.2.6	Vyhodnocení matematicko – statistických metod	53
4.3	Spider analýza	56
4.4	Korelační analýza	58
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	60
6	ZÁVĚR.....	64

1 ÚVOD

Výkon pracovníků nebývá ovlivňován pouze jedním faktorem, ale má na něj vliv hned několik různých činitelů. Tito činitelé mohou mít vliv jak kladný, tak i záporný. [3, s. 19] Faktory, které pracovní výkon ovlivňují, můžeme rozdělit do několika skupin – faktory individuální (motivace, schopnosti, osobnostní předpoklady, přístup k práci, seberealizace, uznání, atd.), faktory organizační (kultura organizace, struktura organizace, styl vedení, rozvoj, odměňování, atd.), pracovní podmínky (pracovní doba, charakter práce, vztahy na pracovišti, atd.). [6, s. 14]

Motivace je síla, pomocí které je dosahováno vysokého výkonu. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou ochotni a připraveni vynaložit dobrovolné úsilí – tzn. dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. [1, s. 217]

Motivovaní lidé očekávají, že jimi vynaložené úsilí s největší pravděpodobností povede k jisté hmotné odměně, nebo ke splnění cíle, který uspokojí jejich potřeby. Kvalitně motivovaní zaměstnanci mají pozitivní přístup k práci a snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. [1, s. 218]

Od kvality motivace pracovníků se mimo jiné odvíjí i jejich pracovní výkon, jenž je jedním z hlavních cílů zaměstnanosti. Jelikož dosažení kvalitní práce v patřičném rozsahu je stále závislé na lidské činnosti, je nutné pečovat o spokojenost vlastních zaměstnanců. Současná výroba se stále více zaměřuje na automatizaci procesů, se snižujícím se podílem lidské práce, přičemž se na zaměstnance vyvíjí vysoké nároky na odbornost, stresovou odolnost, samostatnost rozhodování a podobně. Nemůžeme opomenout ani pracovní činnosti, které se vlivem automatizace staly opakující a fyzicky náročné. Přesvědčit, udržet a získat nové zaměstnance zejména v těžkých pracovních podmínkách je velmi obtížné. V přímé návaznosti působící na spokojenost zaměstnanců je zmiňovaný motivační program, jenž je jedním z hlavních nástrojů personální politiky. [5, s. 202]

Lze předpokládat, že spokojení, vhodně motivovaní a pozitivně smýšlející zaměstnanci budou ochotni ve firmě setrvat i další období. Spokojený zaměstnanec se současně stává nositelem firemní kultury, která má přímý vliv také na pozitivní vztah

k zákazníkům, dále na udržení firemní zaměstnanosti a ve své podstatě napomáhá i personální činnosti.

Spokojenost zaměstnanců a jejich správné motivování je také spolu s ekonomickými aspekty důležitá nejenom pro personalisty a jejich práci, ale v konečném důsledku i pro samotný chod firmy.

Pro zodpovězení výzkumné otázky a naplnění cíle diplomové práce, byly vybrány podniky, které jsou významnými zástupci těžebního, chemického a elektrárenského průmyslu na severu Čech. Těžební průmysl zastupují dceřiné společnosti Severočeských dolů, a.s. – firma PRODECO, a.s. a REVITRANS, a.s., elektrárenský průmysl zastupuje Elektrárna Počerady, a.s. a chemický průmysl pak UNIPETROL RPA, s.r.o. Výběr společnosti chemického průmyslu, byl také ovlivněn tím, že jsem v UNIPETROLU RPA, s.r.o. zaměstnaná jako personalistka a zajímalo mě tak srovnání motivace pracovníků naší společnosti v porovnání s oblastí kterou studuji a tou je právě těžební průmysl.

Mezi významné faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, patří právě motivace, na které se zakládá i cíl této diplomové práce. Hlavním cílem práce je tedy zjistit spokojenost zaměstnanců s motivačním programem ve vybraných podnicích. Zjištění probíhá na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na motivační programy vybraných podniků. Na základě takto získaných dat bude vytvořena datová základna potřebná k aplikování matematicko-statistických metod.

Výzkumná otázka: Jaká je spokojenost zaměstnanců v oblasti motivace, ve 4 zkoumaných podnicích.

Hypotéza: Podnik, který dosahuje nejvyššího zisku v přepočtu na jednoho zaměstnance, má nejspokojenější zaměstnance s motivačním programem.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA, METODIKA PRÁCE

Kapitola se zabývá popsáním celé problematiky diplomové práce po teoretické stránce a stručné charakteristice hlavních pojmů: řízení pracovního výkonu, motivace pracovníků, xerox model, matematicko-statistické metody. Dále pak metodikou potřebnou k dosažení cílů této diplomové práce.

2.1 Řízení pracovního výkonu

Spokojenost zaměstnanců s motivačním programem, jež je cílem diplomové práce, úzce souvisí s řízením pracovního výkonu, neboť čím je řízení pracovního výkonu efektivnější a zaměstnanci motivovanější, tím se zvyšuje pracovní výkon a produktivita práce.

Řízení pracovního výkonu je proces, který se snaží systematicky dosáhnout zlepšení výkonu organizace, prostřednictvím zvýšení pracovního výkonu jednotlivců a týmů. [3, s. 21] Strategický je tento proces díky tomu, že se týká širších záležitostí a souvislostí, jimž podnik čelí.

Proces řízení pracovního výkonu je integrovaný ve dvou směrech:

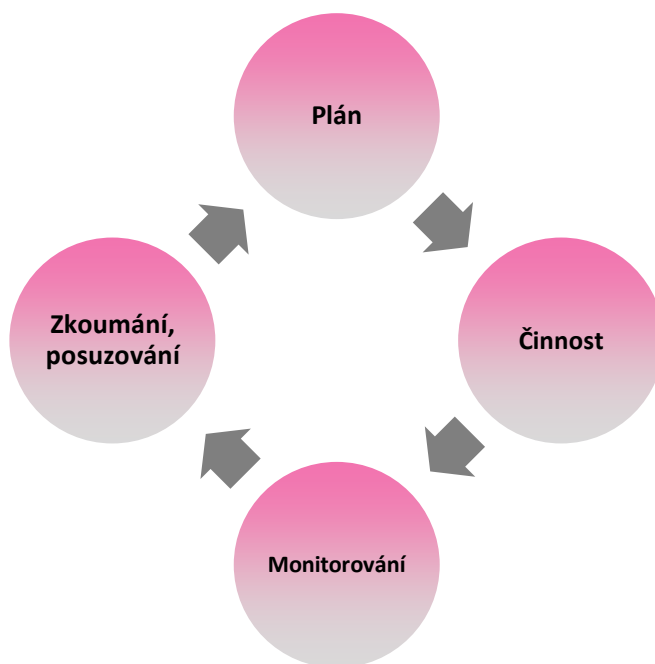
- a) **vertikální integrace** – jedná se o propojení podnikových, týmových a individuálních cílů a klíčových schopností
- b) **horizontální integrace** – propojení různých částí řízení lidských zdrojů, především organizačního rozvoje, rozvoje lidských zdrojů a odměňování [2, s. 330]

2.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Cyklus řízení pracovního výkonu se skládá z následujících jednotlivých procesů, které znázorňuje níže uvedený obrázek č. 1:

- **Plánování** – stanovení cílů a požadavků na schopnosti, vytvoření plánů vyjádřených v dohodách o pracovním výkonu, které směřují ke splnění cílů a ke zlepšení pracovního výkonu.

- Dělení/jednání – vykonávání práce potřebné k dosažení cílů.
- Monitorování – sledování postupu v plnění cílů a reagování na nové požadavky.
- Přezkoumání/revidování – přehled pokroku a úspěchů, prozkoumání a posouzení pracovního výkonu, dále rozpoznání faktů, které je třeba v zájmu rozvoje pracovního výkonu podniknout. [2, s. 332]



Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu [vlastní zpracování]

2.3 Pojetí motivace

Samotný pojem „motivace“ vychází z latinského „movere“, což znamená pohyb. Je to důvod něco udělat. Motivace směřuje chování lidí, ovlivňuje je. Právě díky dobře motivovaným lidem, kteří jsou ochotni udělat něco navíc a dobrovolně, se dá dosahovat vysokého výkonu. [1, s. 217]

Lidé mohou být dobře motivováni sami od sebe, kdy v případě, že jdou správným směrem k dosažení jejich cíle, je to ta nejlepší forma motivace. Ale i dodatečná forma motivace, která vyplývá ze samotné práce v podobě různorodých odměn, je důležitá, pomáhá lidem co nejlépe využívat své schopnosti a dosahovat vynikajících výsledků. [1, s. 218]

2.3.1 Typy motivace – vnitřní motivace

Jedná se o typ motivace, která vychází ze samotného jádra práce. K této motivaci dochází, pokud lidé mají pocit, že vykonávají práci pro ně vnitřně zajímavou, podnětnou a důležitou. Dále, pokud pocítují určité pravomoci a odpovědnost – pocit kontroly nad svými možnostmi. [2, s. 110]

Podporování vnitřní motivace má souvislost s vytvářením pracovních míst. Tato místa, by měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, významnost a odbornost dané práce. Následující opatření mohou pomoci ke zvýšení motivace:

- Autonomie – lidé si mohou sami stanovit plán a zaměřit se především na výsledky a ne na způsob, jakým se bude práce vykonávat.
- Dokonalost – poskytnout lidem pomoc k nalezení cesty, která povede k jejich zlepšení.
- Účel – týká se podávání instrukcí – je důležité ze strany manažerů nejen jak se něco dělá, ale také hlavně proč se to dělá. [1, s. 218]

2.3.2 Typy motivace – vnější motivace (stimuly)

Jedná se o opatření, která se podnikají za účelem motivování lidí. Sem patří nejen odměny (pochvaly, povýšení, zvýšení mzdy,...), ale také tresty (disciplinární řízení, kritika, odebrání nenárokové složky mzdy,...). Tyto složky vnější motivace mohou mít výrazný účinek, avšak nemusí působit dlouhodobě. [2, s. 219] Jde o záměrné cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace a vnější působení na ni. [4, s. 27]

2.3.3 Teorie motivace

Motivování lidí k práci není jednoduchou záležitostí. Lidé si na základě svých individuálních potřeb stanovují cíle a kroky k jejich uskutečnění, a tím k uspokojení jejich potřeb. Psychologie rozděluje motivy k práci do dvou skupin – intrinsické motivy (motivы přímo související s prací) a extrinsické motivy (mimo vlastní práci). Pro tvorbu dotazníku ke zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem vybraných podniků byly v rámci této diplomové práce využity oba níže popsané motivy:

- **Intrinsické motivy** – potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s ostatními lidmi, potřeba uspokojení z úspěšného výkonu, zejména u vyšších pozic potřeba moci, potřeba seberealizace
- **Extrinsické motivy** – potřeba peněz, jistoty, potřeba sociálního kontaktu spojeného s pracovní činností, potřeba sounáležitosti na pracovišti, potřeba potvrzení vlastní důležitosti [4, s. 26]

Celý proces motivace je založen na řadě teorií, z nichž hlavní jsou:

1. **Teorie instrumentality**
2. **Teorie potřeb**
3. **Herzbergova dvoufaktorová teorie**
4. **Kognitivní teorie**

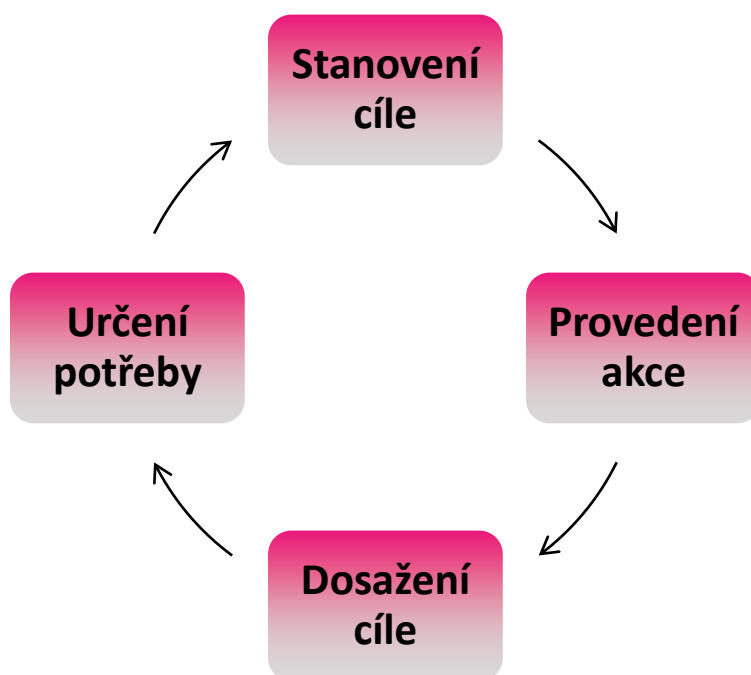
Tyto teorie jsou dále blíže vysvětleny.

1) Teorie Instrumentality

Tato teorie je založena na přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším nástrojem – instrumentem – k utváření chování. Vychází z předpokladu, že pokud budou odměny a tresty přímo vázány na pracovní výkon lidí, budou pak lidé motivováni k práci. [1, s. 219]

2) Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah

Cílem těchto teorií je určit faktory, které souvisí s motivací. Vycházejí z přesvědčení, že jádrem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojení těchto potřeb vytváří nerovnováhu a neklid. Pro obnovení rovnováhy je poté nutné stanovit cíl a zvolit vhodný postup k uspokojení dané potřeby, což znázorňuje níže uvedený obrázek č. 3. [1, s. 220]



Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb [vlastní zpracování]

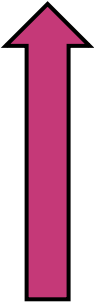
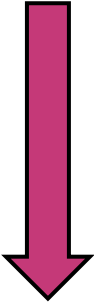
Nejznámějším autorem, který přispěl k teorii potřeb, je Maslow. Podle něj, jsou potřeby rozděleny do pěti hlavních kategorií. Tvrdí, že k existenci vyšších potřeb je nutné uspokojení potřeb nižších. Dále, že, uspokojením nejnižších potřeb tyto potřeby dočasně utichají a zanikají, na druhou stranu uspokojování potřeb vyšších je naopak umocňuje. [4, s. 28]



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb [vlastní zpracování]

3) Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model vychází z teorie, že faktory které zvyšují spokojenost s prací a motivací jsou rozdílné od faktorů, které vedou k pracovní nespokojenosti. Jsou zde dvě skupiny faktorů. První skupinou jsou satisfaktory (motivátory), což jsou vnitřní faktory práce, které z ní pramení. Jedná se o úspěch, uznání, úspěšné splnění cíle, práci samotnou, odpovědnost a růst. Druhá skupina zahrnuje to, co je podle Herzberga „vyhýbání se nespokojenosti“. Tyto „hygienické faktory“ jsou z hlediska práce faktory vnějšími. Zahrnují peněžní odměnu, osobní vztahy, firemní politiku, postavení, jistotu a bezpečí. Tyto faktory samy o sobě spokojenost vyvolat nemohou, ale pokud nebudou podniknuty preventivní kroky, může dojít naopak k nespokojenosti. [2, s. 112] Např. nespravedlivá mzda způsobí nespokojenost, na druhou stranu však její řádné vyplácení nepovede k dlouhodobé spokojenosti. [1, s. 221]

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda\plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Obrázek 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace [vlastní zpracování]

4) Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní

Tyto teorie se zabývají popisem psychologických procesů, kterými je motivace ovlivňována – jak lidé vnímají své pracovní prostředí. Pro manažery mohou být teorie zaměřené na proces užitečnější oproti teorii potřeb, neboť poskytují realističtější vodítko pro motivaci lidí. [2, s. 113] Nejhlavnější z těchto teorií jsou:

- Expektační teorie – teorie očekávání
- Teorie cíle
- Teorie spravedlnosti

2.3.4 Strategie motivace

Cílem strategie motivace je vytvářet pracovní prostředí a postupy, díky kterým bude možné zvyšovat a zlepšovat výkon zaměstnanců. Je zaměřena na tvorbu pracovních míst, vytváření rozvojových a vzdělávacích programů a uplatňování celkové odměny a řízení pracovního výkonu. [1, s. 231]

2.4 Celková odměna

Jsou to veškeré, pro zaměstnavatele dostupné nástroje, kterými může dosáhnout získání, udržení si a motivování pracovníků. Cílem celkové odměny, je provázání jednotlivých procesů odměňování a jejich vzájemné doplňování a podporování.

Celková odměna má možnost pracovníkům poskytnout něco navíc, než jen mzdu/plat. Má šanci pomoci vytvořit zážitek z práce, díky kterému dojde k uspokojení potřeb a tím ke zvýšení motivace a pracovního výkonu. [2, s. 43]

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna
	Zásluhová odměna	
	Zaměstnanecké výhody	
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny
	Zkušenosti/zážitky z práce	

Obrázek 5: Složky celkové odměny [vlastní zpracování]

Celková odměna je spojení dvou hlavních skupin odměn:

- 1) **Transakční odměny** – hmotné odměny, které plynou z pracovní činnosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (peněžní zaměstnanecké odměny a výhody).
- 2) **Relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny v podobě vzdělávání, rozvoje a zvyšování kvalifikace.

2.5 Benchmarking – XEROX MODEL

V diplomové práci bude aplikován Xerox model, který je součástí systematického procesu zvaného Benchmarking. Právě dle jednotlivých bodů Xerox modelu, je postupováno k dosažení cílů diplomové práce. Součástí podkapitoly je i stručné představení procesu Benchmarking, jehož vlastností bude využito ke srovnávání míry spokojenosti zaměstnanců s motivačními programy vybraných podniků.

Benchmarking je metoda, která je založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů (pro účely diplomové práce se jedná o porovnání míry spokojenosti zaměstnanců s motivačními programy vybraných podniků). Využití Benchmarkingu není omezeno pouze na strategické řízení, ale je možné ji použít na kterékoliv úrovni řízení. Základem metody Benchmarking je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám, nebo jinému referenčnímu subjektu. Největší přínos benchmarkingu je v tom, že tyto rozdílné hodnoty evokují otázky, co je příčinou rozdílné hodnoty a tuto příčinu by měl management podrobit dalšímu zkoumání. [23]

Benchmarking je systematický proces, který se zaměřuje na srovnávání vlastní efektivnosti z hlediska kvality, praxe a produktivity se špičkovými organizacemi. [9]

Nejedná se o normovanou metodu, a tak se i v literatuře nachází spousta výkladů slova benchmarking. V dnešní době se zakládá na myšlence, že každý subjekt by si měl být stále vědom, že na trhu existují další organizace, které jsou v některém ohledu lepší. Cílem by tedy nemělo být snažit se jim vyrovnat, ale rovnou je předstihnout. [8, s. 15]

2.5.1 Historie benchmarkingu

Jedná se o nástroj strategického managementu, který se v dnešní podobě objevil ke konci 70 let 20. století ve firmě Xerox. Tato společnost měla ve své době takřka monopolní postavení, které se postupem času začalo s přibývajícími konkurenty zmenšovat. Společnost ztrácela své postavení na trhu a rozhodla se jednat. Průzkumy zjistila, že jejich výrobní náklady se rovnají ceně, za kterou výrobky prodává jejich konkurence. Prostřednictvím tzv. „zpětného inženýrství“ – kdy koupili a rozebrali konkurenční výrobek, aby zjistili, jaké rozdíly oproti jejich vlastním skrývá, a prozkoumáním dalších činností u konkurentů zjistili, že problém je ve skladovém hospodářství. To měla na trhu nejlepší firma L.L.Bean a Xerox se s ní rozhodl soutěžit. Tzv. „XEROX MODEL“ se v průběhu doby rozvíjel a v současnosti lze tento model rozdělit na pět různých fází, které jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku č. 6.

2.5.2 Typy benchmarkingu

Typy benchmarkingu se dělí podle toho, kdo benchmarking provádí, vůči komu je realizován, nebo co je jeho předmětem. Z pohledu charakteru zkoumaného objektu se rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Přístupy k benchmarkingu se pak dělí na interní a externí.

- **Benchmarking výkonový** – tento typ benchmarkingu se zaměřuje na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů. Může jít o např. výkon motoru, pracovníka nebo montážní linky, ale i celkovou výkonnost organizace. Zacíleno je tedy na jistý hmotný objekt a může být využit na přímé srovnání výrobců stejného produktu, nebo např. na poskytovatele stejných služeb. [7, s. 21]
- **Benchmarking funkcionální** – Srovnává podobné funkce v rámci totožného odvětví. Umožňuje výrazné zlepšení výkonnosti. Rozšířený je především v oblasti služeb a neziskovém sektoru. Příkladem lze zmínit hodnocení prodejních služeb určitých obchodních řetězců. Nevýhodou je však fakt potřeby nezanedbatelných finančních zdrojů pro tento typ benchmarkingu. [7, s. 23]

- **Benchmarking procesní** - Tento typ převážně využívají větší organizace. Je seskupením aktivit zaměřených na porovnávání konkrétního procesu společnosti za účelem vyhledání nejlepší praxe v provádění dané činnosti. Zatímco výkonový benchmarking porovnává důsledky, procesní benchmarking hledá jejich příčiny těchto důsledků. [7, s. 22]
- **Interní benchmarking** – Prováděn v rámci jedné organizace mezi jednotlivými jednotkami (divize, fakulty, provozní jednotky řetězců, apod.), které se zabezpečují stejné funkce. Je založený na ochotě poznat tu nejlepší praxi ve své společnosti. V porovnání se externím benchmarkingem je zde kratší doba výzkumu. Dalším kladem jsou nižší náklady a úsilí. Prováděním interního benchmarkingu, může společnost nalézt další způsoby zdokonalování se. [9, s. 50]
- **Externí benchmarking** – Zde se je protějškem ke srovnávání jiná organizace. V případě malých a středních podniků se jedná o jediný typ benchmarkingu. Výhodou je možnost poučit se od skutečně nejlepších.

2.5.3 XEROX MODEL

Model benchmarkingu společnosti Xerox je pětistupňový proces zahrnující následující činnosti, na jejichž základě bude postupováno v praktické části diplomové práce. Jednotlivé činnosti zobrazuje níže uvedený obrázek č. 6.

Iniciace	Kulturní, znalostní a zdrojové zázemí
Plánování	Identifikace objektu benchmarkingu Identifikace partnerů pro benchmarking Výběr metody sběru dat Sběr dat
Analýza	Vyhodnocení dat Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti
Integrace	Vyhodnocení dat Plánování cílů zlepšování

Realizace	Realizace projektu zlepšování Rekalibrace úrovně výkonnosti
------------------	--

Obrázek 6: Základní fáze Benchmarkingu (Xerox Model) [7, s. 28]

2.6 Dotazníkové šetření

Pro sběr dat, prostřednictvím kterých je v práci dosaženo cíle, bude použito dotazníkové šetření. Jedná se o kvantitativní metodu výzkumu veřejného mínění, skládající se z následujících fází:

- Definování a formulování cílů výzkumu
- Určení reprezentativního vzorku
- Výběr sběru dat – telefonický sběr, ústní, zaslání dotazníků...
- Stanovení podoby výzkumného nástroje – dotazník, formulář, záznamový arch,...
- Předvýzkum
- Realizace výzkumu
- Zpracování a analýza informací
- Interpretace výsledků

Co se týče struktury dotazníku, v úvodu by vždy mělo být oslovení respondentů, představení osoby, která výzkum provádí a taky samotného výzkumu. Dalším krokem je ujištění o anonymitě a informace o způsobu naložení se získanými daty. Celý úvod je potom zakončen instrukcemi k vyplnění dotazníku. Následují otázky, které jsou řazené od nejjednodušších až po nejnáročnější na zamyšlení. Dotazník by měl být na závěr zakončen opět jednoduššími otázkami a poděkováním respondentům.

K výhodám dotazníkového šetření se řadí nízká náročnost z hlediska času a financí. I v případě, kdy by byl výzkum prováděn malým počtem výzkumníků, může být získáno velké množství dat. Dalším kladem je velká míra anonymity pro respondenty. Odpovědi je možné analyzovat a kvantifikovat.

Nevýhodou je potom možné zkreslení dat, neboť respondenti sdělují jen svůj individuální pohled. [22]

Aby byl výsledek dotazníkového šetření co nejpřesnější, je zapotřebí oslovit co největší počet respondentů. Ne vždy lze ve výběru oslovit 100% všech respondentů, a proto je zapotřebí stanovit minimální množství vzorku, potřebného k zajištění co nejpřesnějšího výsledku. Níže uvedená tabulka č. 1 udává doporučený minimální počet vzorku z velikosti výběru. [26]

Tabulka 1: Orientační přehled velikosti vzorku [26]

Velikost výběru	Velikost vzorku
do 100	80%
do 1000	40%
do 10000	7,5%
do 100000	1,5%
do 1000000	0,25%
do 10000000	0,045%

Minimální množství vzorku se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$MMV = \frac{100}{PZ} \cdot VV$$

Rovnice 1: Výpočet minimálního množství vzorku MMV [vlastní zpracování]

kde:

PZ = počet zaměstnanců společnosti

VV = velikost vzorku dle velikosti výběru

2.7 Matematicko-statistické metody

Tyto metody nám pomůžou určit pozici vybraných podniků z hlediska spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem. Hodnocení je potřeba provést tak, aby ve výsledku byla jedna hodnota. Ta vznikne nakombinováním více ukazatelů. K tomuto určení jsou zapotřebí právě tyto metody.

Společným cílem všech metod je transformace a syntetizace různých ukazatelů do tzv. integrálního ukazatele. Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje úroveň konkrétních podniků ve výběrovém souboru zkoumaných podniků. [11, s. 90]

Výchozím bodem všech metod, umožňujících srovnání podniků, je matice objektů a jejich ukazatelů. Jednotlivé kroky při vytváření této matice jsou následující:

1. Výběr vhodných ukazatelů podniku
2. Výběr podniků zařazených do analyzovaného souboru při dodržení podmínek srovnatelnosti
3. Stanovení vah ukazatelů dle jejich důležitosti
4. Určení charakteru ukazatelů:
 - Pokud je žádoucí, aby ukazatel rostl, přiřadíme mu charakteristiku +1
 - Pokud je žádoucí, aby ukazatel klesal, přiřadíme mu charakteristiku – 1
5. Sestavení matice, znázorněné v následující tabulce

Tabulka 2: Matice pro porovnávání podniků [11, s. 90]

Objekt	Ukazatel					
	X_1	X_2	...	X_j	...	X_m
1	X_{11}	X_{12}				X_{1m}
2	X_{21}	X_{22}				X_{2m}
...						
...						
...						
n				X_{nj}		X_{nm}
Váhy ukazatelů	p_1	p_2	...	p_j	...	p_m
Charakter ukazatelů	+1	+1	...	-1	...	+1

kde:

X_{ij} = hodnota j-tého ukazatele v i-tém podniku

m = počet ukazatelů

n = počet hodnocených podniků

p_j = váha j -tého ukazatele

2.7.1 Metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí

V případě aplikování metody jsou hodnocené podniky seřazeny v souboru podle každého ukazatele. Podnik, který dosáhne nejlepší hodnoty daného ukazatele, dostane pořadí „1“ a podnik dosahující nejhorší hodnoty ukazatele, dostane pořadí „ n “. Pokud dojde k tomu, že budou dvě hodnoty u jednoho ukazatele stejné, stanoví se pořadí jako průměr z pořadí podniků, které této hodnoty dosáhly. Integrální ukazatel d_{li} , se vypočítá jako jednoduchý součet pořadí v případě jednotkových vah a jako vážený součet u různých vah. A to podle níže uvedeného vzorce:

$$d_{li} = \sum_{j=1}^m S_{ij} \cdot p_j$$

Rovnice 2: Integrální ukazatel d_{li} [11, s. 91]

kde:

$i = 1, 2, \dots, n$

S_{ij} = pořadí i -tého podniku pro j -tý ukazatel

p_j = váha j -tého ukazatele

Jako nejlepší podnik, je hodnocen ten, který má integrální ukazatel d_{li} maximální.

Za výhodu se u této metody považuje její jednoduchost a možnost použití jak pro kvalitativní, tak i kvantitativní charakteristiky. Naopak nevýhodou je fakt, že sice umožňuje stanovit pořadí podniků, ale neumí stanovit, o kolik je jeden podnik lepší od druhého. [11, s. 91]

2.7.2 Metoda jednoduchého (váženého) podílu

U této metody se používá střední hodnota jednotlivých ukazatelů, která se vydělí hodnotou každého ukazatele modelu. Na základě toho, zda je požadován růst nebo pokles, se ukazatel pronásobí koeficientem +1 nebo -1. Pokud se používají diferencované váhy, pak také váhou ukazatele.

Integrální ukazatel d_{2i} se vypočítá jako součet za jednotlivé ukazatele:

$$d_{2i} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij} \cdot p_j}{\sum_{j=1}^m x_{pj}} \cdot (\pm 1)$$

Rovnice 3: Integrální ukazatel d_{2i} [11, s. 91]

$$i = 1, 2, \dots, n$$

kde:

x_{ij} = hodnota j-tého ukazatele v i-tém podniku

x_{pj} = aritmetický průměr vypočítaný z hodnot j-tého ukazatele

Na rozdíl od metody jednoduchého (váženého) součtu pořadí bere v úvahu i odchylky hodnot ukazatelů od průměru, což je její výhodou. I zde tedy platí, že nejvyšší hodnota integrálního ukazatele d_{2i} znamená nejlepší podnik. [11, s. 91]

2.7.3 Bodovací metoda

Principem metody je přidělování bodů. Podnik, který dosáhl v daném ukazateli nejlepších hodnot, se přidělí 100 bodů. Ostatním se potom přidělují body následovně:

Při charakteru +1:

$$b = \frac{x_{ij}}{x_{i \max}} \cdot 100$$

Rovnice 4: Výpočet bodu u ukazatele s charakterem +1 [11, s. 92]

Při charakteru – 1:

$$b = \frac{x_{i \min}}{x_{ij}} \cdot 100$$

Rovnice 5: Výpočet bodu u ukazatele s charakterem -1 [11, s. 92]

kde platí:

x_{ij} = hodnota j-tého ukazatele v i-tém podniku

$x_{i \max}$ = nejvyšší hodnota j-tého ukazatele (ohodnocená 100 body), v případě ukazatele s charakterem +1

$x_{i \min}$ = nejnižší hodnota j-tého ukazatele (ohodnocená 100 body), v případě ukazatele s charakterem – 1

b_{ij} = bodové ohodnocení i-tého podniku pro j-tý ukazatel

Integrální ukazatel d_{3i} se vypočítá jako vážený aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele:

$$d_{3i} = \frac{\sum_{j=1}^m b_{ij} \cdot p_j}{\sum_{j=1}^m p_j}, i = 1, 2, \dots, n$$

Rovnice 6: Integrální ukazatel d_{3i} [11, s. 92]

Nejlepší podnik je ten, který dosáhne maximální hodnoty integrálního ukazatele d_{3i} . [11, s. 92]

2.7.4 Metoda normované proměnné

U metody normované proměnné se transformují původní hodnoty ukazatelů x_{ij} na tvar normované proměnné u_{ij} .

V případě ukazatele s charakterem +1

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{S_{xj}}$$

Rovnice 7: Metoda normované proměnné u_{ij} pro ukazatele s charakterem +1 [11, s. 92]

V případě ukazatele s charakterem – 1

$$u_{ij} = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{S_{xj}}$$

Rovnice 8: Metoda normované proměnné u_{ij} pro ukazatele s charakterem -1 [11, s. 92]

kde:

x_{ij} = hodnota j-tého ukazatele v i-tém podniku

x_{pj} = aritmetický průměr vypočtený z hodnot j-tého ukazatele

S_{xj} = směrodatná odchylka vypočtená z hodnot j-tého ukazatele

Pro výpočet integrálního ukazatele d_{4i} je potřeba vypočítat vážený aritmetický průměr z normovaných hodnot za jednotlivé ukazatele v i-tém podniku:

$$d_{4i} = \frac{\sum_{j=1}^m u_{ij} \cdot p_j}{\sum_{j=1}^m p_j}, i = 1, 2, \dots, n$$

Rovnice 9: Výpočet integrálního ukazatele d_{4i} [11, s. 92]

Tato metoda odstraňuje největší nedostatek předchozích metod, a to necitlivost vůči rozptylu hodnot. Z tohoto důvodu jsou výsledky méně citlivé na externí hodnoty ukazatelů ve výběrovém souboru podniků. [11, s. 92]

2.8 Saatyho metoda

Pro stanovení vah, bude v této diplomové práci aplikována Saatyho metoda, která se využívá k vícekritériálnímu hodnocení kritérií a variant. Vybírá se zde varianta, která

nejlépe splňuje daný cíl. Je třeba určit varianty a kritéria. Poté se párově porovnají kritéria a varianty mezi sebou.

Saatyho metoda se provádí ve dvou krocích. V prvním kroku, se stanoví matice intenzit preferencí S . Prvky této matice, které se označují s_{ij} (i -tý řádek, j -tý sloupec), se získají zjišťováním kolikrát je kritérium K_i významnější než K_j , pokud platí, že K_i je významnější nebo stejně významné jako K_j .

$$s_{ij} = \frac{v_i}{v_j}, i, j = 1, 2, \dots, m$$

Rovnice 10: Výpočet matice Saatyho metody [20]

Preference jednotlivých variant je ohodnocena bodovou stupnicí lichých čísel od 1 do 9 což znázorňuje níže uvedená tabulka č. 3. Tato stupnice vyjadřuje stupnici intenzity významu varianty. Podle toho, kolikrát K_i je významnější než K_j , přiřazujeme prvkům s_{ij} matice čísla od 1 do 9.

Tabulka 3: Význam hodnot - Saatyho metoda [20]

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

V následujícím kroku se v tabulce vytvoří dva nové sloupce. V jednom se vypočtou geometrické průměry a v druhém výsledné váhy řádkových prvků. Na závěr se geometrické průměry sečtou a ověří se, zda se součet výsledných vah rovná. [20]

Níže uvedený vzorec slouží k výpočtu výsledných vah.

$$v_i = G_i / (\sum_{i=1}^n G_i)$$

Rovnice 11: Výpočet výsledných vah Saatyho metody [20]

Dalším důležitým krokem je ověření validity tabulky, a to z důvodu možnosti přiřazení nesprávných vah preferencím, což by vedlo k nekonzistenci matice. K ověření validity je třeba vypočítat CR – poměr konzistence a CI – index konzistence. Pokud hodnota CR nepřevýší 0,10 je tabulka validní. [20]

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Rovnice 12: Výpočet poměru konzistence [20]

$$CI = \frac{\lambda_m - n}{n - 1}$$

Rovnice 13: Index konzistence [20]

Hodnota RI (k), je náhodný koeficient konzistence, což je průměrná hodnota CI koeficientu získaná z náhodně vygenerovaných reciprokových matic řádu $k \times k$. Tyto hodnoty znázorňuje níže uvedená tabulka č. 4.

Tabulka 4: hodnoty RI (k) [25]

k	2	3	4	5	6	7	8
RI(k)	0,00	0,52	0,89	01.11	1,25	1,35	1,4
k	9	10	11	12	13	14	15
RI(k)	1,45	1,49	1,52	1,54	1,56	1,58	1,59

2.9 Spider analýza

Jedná se o metodu, která vychází z hodnot poměrových ukazatelů a znázorňuje je pomocí paprskovitého grafu. Spíše než o rozšíření vypovídací schopnosti výchozích dat se jedná o metodu prezentace, která souběžně umožňuje komparaci dat. Výhodou tohoto grafu je okamžitý pohled na pozici podniku vzhledem ke kritériálním hodnotám nebo odvětví. To se vyjadřuje v procentech vůči odvětvovému průměru nacházejícího se na hranici 100%. Čím větší plochu v grafu podnik pokrývá, tím dosahuje lepších výsledků. [11, s. 78]

V diplomové práci bude Spider analýza použita ke grafickému znázornění výsledků výzkumu, na základě vyhodnocených dat získaných dotazníkovým šetřením, konkrétně první skupiny otázek, týkajících se spokojenosti zaměstnanců vybraných

podniků s motivačním programem. Grafické znázornění Spider analýzy bude dále využito při formulaci návrhů a doporučení v kapitole 5 diplomové práce.

2.10 Korelační analýza

Pro statistické ověření hypotézy, která je součástí této diplomové práce, je využita korelační analýza. Ta slouží ke srovnání závislosti dvou kvantitativních veličin. Níže uvedený vzorec znázorňuje Pearsonův korelační koeficient, který slouží k vyjádření souvislosti mezi dvěma proměnnými.

$$r = \frac{cov(x,y)}{\partial x \cdot \partial y} = \frac{1}{n} \cdot \sum_j^n \sum_i^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_j - \bar{y})$$

Rovnice 14: Pearsonův korelační koeficient [21]

Korelace nabývá hodnot od -1 do 1. Pokud se hodnoty blíží k +1, jde o rostoucí lineární závislost. V opačném případě, kdy jsou hodnoty blízké -1, se jedná o klesající lineární závislost. Pokud jsou hodnoty kolem 0, značí tento stav nezávislost parametrů, tedy neexistující souvislost. [21]

2.11 Metodika diplomové práce

K dosažení cílů diplomové práce, byla vybrána následující metodika:

Literární rešerše – Souhrn teoretických východisek k danému tématu, tak jak jsou popsány v některých odborných publikacích.

Analýza – Rozbor zkoumaného předmětu. V tomto případě se jedná o benchmarking vybraných podniků.

Syntéza – Jedná se o sjednocení jednotlivých částí výzkumu v jeden celek. V této práci jsou aplikovány matematicko-statistické metody.

V diplomové práci bude postupováno podle jednotlivých vybraných bodů Xerox Modelu, které jsou znázorněny v následujícím obrázku č. 7. Jednotlivé kroky a postupy, jsou potom dále podrobně popsány v praktické části práce.

Iniciace	Kulturní, znalostní a zdrojové zázemí
Plánování	Identifikace objektu Výběr analyzovaných podniků Výběr metody sběru a zpracování dat Sběr dat
Analýza	Vyhodnocení úspěšnosti
Integrace	Návrhy a doporučení

Obrázek 7: Metodika diplomové práce - XEROX Model [vlastní zpracování]

2.11.1 Výběr analyzovaných podniků

Dle následujících kritérií byly vybrány 4 společnosti:

- Společnosti musí být zástupci těžebního, elektrárenského a chemického průmyslu.
- Všechny společnosti musí podnikat na území ČR.
- Zkoumané společnosti musí mít veřejně dostupné kolektivní smlouvy.
- Společnosti musí být právnické osoby, a to proto, že mají povinnost zveřejňovat své výkazy ve sbírce listin.

2.11.2 Výběr metody sběru, sběr, získání a zpracování dat

Aby bylo možné provést srovnání motivace zaměstnanců vybraných podniků a zjistit, která společnost má nejspokojenější zaměstnance s motivačním programem, je důležité získat kvalitní datovou základnu. Pro tuto část práce byl zvolen kvantitativní výzkum, který je založen na deduktivním přístupu. K získání potřebných dat bylo využito dotazníkové šetření. Byla sestavena série otázek k dané problematice, kdy jsem tento dotazník nejprve zkusila vyplnit sama, a poté byl předložen několika lidem z mého okolí (předvýzkum), aby bylo ověřeno, zda jsou otázky srozumitelně formulovány. Tímto předvýzkumem byla minimalizována možnost určité části nezodpovězených otázek, z důvodu jejich neporozumění a jejich špatné formulace. Takto otestovaný dotazník byl předložen respondentům ze čtyř zkoumaných společností k vyplnění. Vzorek respondentů byl volen na základě potřebného minimálního množství oslovených zaměstnanců

zkoumaných podniků a to dle tabulky č. 1 v podkapitole 2.6 této práce. Výpočet minimálního potřebného počtu oslovených zaměstnanců pro co nejpřesnější výsledek dotazníkového šetření je v příloze č. 3 diplomové práce.

Dále byla vycházením z výzkumné otázky vyvozena hypotéza. Pro rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí této hypotézy bylo využito za prvé z výsledného pořadí vybraných podniků z aplikovaných matematicko-statistických metod a dále informací o jejich dosaženém zisku v posledním roce sledovaného období tj. 2018 (z důvodu platnosti aktuálních kolektivních smluv společností), kdy došlo k vybrání nejziskovější společnosti za toto období. Informace o dosaženém zisku byly získány z veřejně dostupných výročních zpráv vybraných společností uvedených v databázi: Veřejný rejstřík a sbírka listin na portálu „Justice“. [24]

Mezi dalšími zdroji informací, které byly využity pro tvorbu této diplomové práce, jsou informace z odborné literatury, tisku a internetu.

Pro vyhodnocení dat z dotazníkového šetření a výpočtu matematicko-statistických metod, Saatyho metody, Spider analýzy a korelační analýzy byl použit program MS Excel, v němž byly dále vytvořeny ostatní potřebné grafy a tabulky prezentovány v této diplomové práci.

2.12 Vyhodnocení úspěšnosti vybraných společností

Pro konečné vyhodnocení a sjednocení jednotlivých částí budou aplikovány tyto matematicko – statistické metody:

- Metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí
- Metoda jednoduchého (váženého) podílu
- Bodovací metoda
- Metoda normované proměnné

Matematicko-statistické metody budou aplikovány při použití jednotkových vah a diferenciálních vah, k jejichž určení kritérií bude použita Saatyho metoda. Matematicko-

statistické metody aplikované na základě jednotkových vah slouží ke zjištění, o kolik se liší výsledné pořadí zkoumaných podniků při těchto vahách, oproti použití diferenciálních vah určených Saatyho metodou, které budou pro určení konečného pořadí zkoumaných podniků primární.

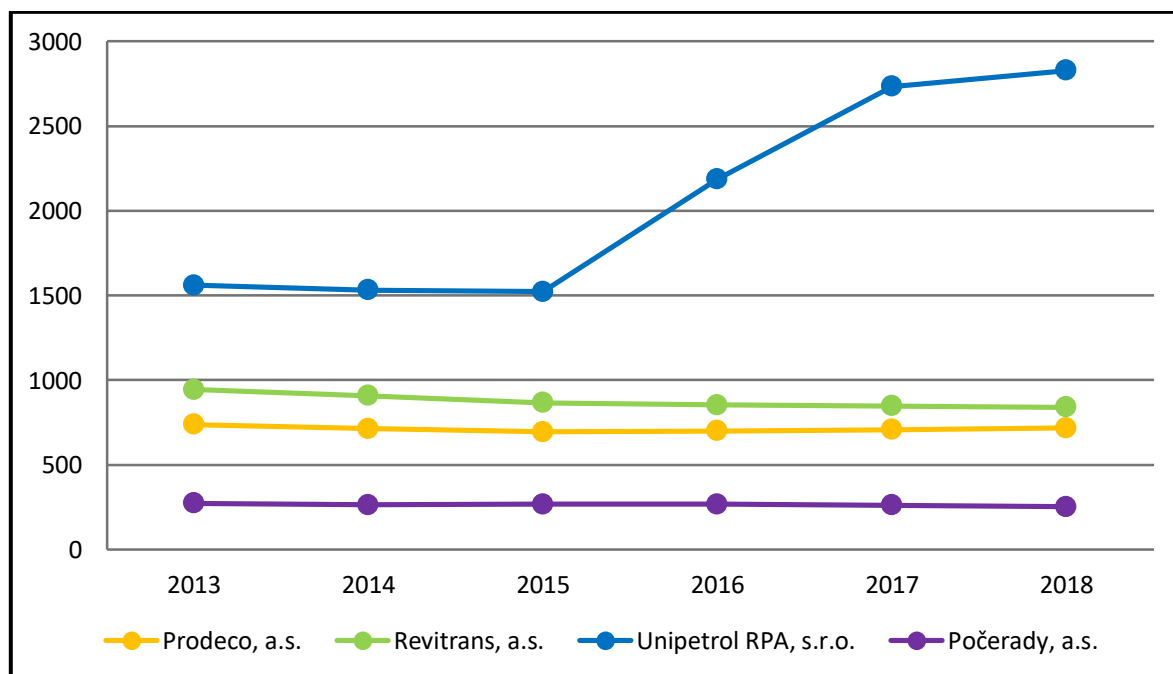
Ke zjištění, zda lze ze statistického hlediska zvažovat závislost výše průměrného čistého zisku přepočteného na jednoho zaměstnance na spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem vybraných podniků, bude aplikována korelační analýza.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ

V kapitole budou představeny a charakterizovány všechny 4 níže uvedené podniky, ve kterých bylo provedeno dotazníkové šetření, za účelem zjištění spokojenosti jejich zaměstnanců s motivačními programy. Kritéria, dle kterých byly společnosti vybrány, jsou uvedeny v podkapitole 2.11.1. této práce. Dále zde budou zmíněny některé základní ekonomické a personální charakteristiky těchto vybraných podniků.

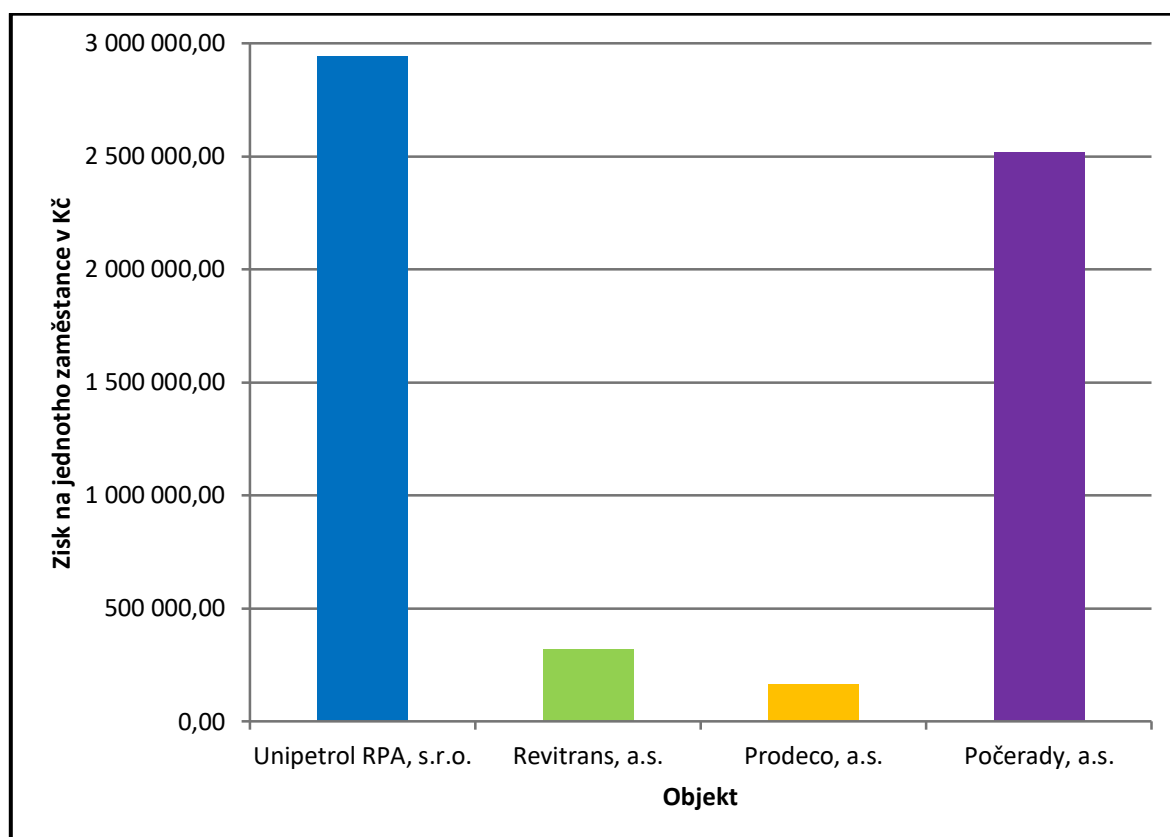
Jedná se o dva těžební podniky, konkrétně dceřiné společnosti Severočeských dolů, a.s. – PRODECO, a.s. a REVITRANS, a.s., o jeden podnik z chemického průmyslu – UNIPETROL RPA, s.r.o. a podnik z elektrárenského průmyslu – Elektrárna Počerady, a.s.

Níže uvedený obrázek 8 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců sledovaných podniků v období let 2013 – 2018. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce, která je přílohou diplomové práce. Z obrázku je zřejmé, že v roce 2015 došlo ve společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o. k výraznému navýšení počtu zaměstnanců, v důsledku reorganizace společnosti a sloučení členů skupiny Orlen group a.s. zatímco v ostatních třech společnostech je po celé sledované období počet zaměstnanců relativně stabilní.



Obrázek 8: Počet zaměstnanců v období let 2013 - 2018 [vlastní zpracování]

V níže uvedeném obrázku č. 9, je graficky znázorněný zisk společnosti přepočítaný na jednoho zaměstnance. Aby byl přepočet objektivní, je uvažován poslední rok ve sledovaném období tj. rok 2018. Rok 2018 je uvažován z důvodu aktuálnosti kolektivních smluv roku 2018/2019 a také z důvodu, že dotazníkové šetření s mírou spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem vybraných podniků probíhalo na přelomu let 2018 a 2019. Tabulka s konkrétními hodnotami je uvedena v příloze č. 2 této diplomové práce.



Obrázek 9: Čistý zisk podniku přepočtený na jednoho zaměstnance za rok 2018 [vlastní zpracování]

Pořadí podniků podle čistého zisku přepočteného na jednoho zaměstnance roku 2018 je následující:

- | | | |
|----|-----------------------|-----------------|
| 1. | Unipetrol RPA, s.r.o. | 2 944 483,73 Kč |
| 2. | Počerady, a.s. | 2 519 841,27 Kč |
| 3. | Revitrans, a.s. | 321 243,76 Kč |
| 4. | Prodeco, a.s. | 164 345,40 Kč |

3.1 PRODECO, a.s.



Obrázek 10: Logo společnosti PRODECO, a.s. [28]

3.1.1 O společnosti

Společnost byla vytvořena sloučením projekčně konstrukční složky a dodavatelsko inženýrské organizace. Projekční složka vznikla v Teplicích v roce 1945 a sloužila vesměs pro potřeby dolů. V této konstrukční kanceláři byly vyprojektovány všechny zakladače a korečková rypadla pracující v hnědouhelných revírech České republiky, největší kolesové rypadlo nasazené v České republice a také řada skládkových strojů, pasových dopravníků a dalších doplňkových zařízení na povrchových uhelných dolech a na tepelných elektrárnách firmy ČEZ, a.s.

Společnost byla od svého vzniku do března 2002 vlastněna akciovou společností Vítkovice, která na své valné hromadě v březnu 2002 schválila prodej majoritní části akcií Severočeským dolům, a.s., Chomutov a Sokolovské uhelné, a.s., Sokolov. V souvislosti s touto změnou majitelů společnosti došlo také v srpnu roku 2002 ke změně názvu společnosti z VÍTKOVICE – PRODECO, a.s. na PRODECO, a.s. [28]

Dne 26.9.2008 došlo ve společnosti PRODECO, a.s. ke změně vlastnické struktury. Společnost Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. převedla svoji část akcií odpovídající 49,5% podílu na společnosti PRODECO, a.s. na druhého akcionáře společnost Severočeské doly a.s., která se tímto stala jejím jediným akcionářem.

Dne 01.07.2013 byla dokončena vnitrostátní fúze sloučením se společností SD – 1.strojírenská, a.s. Touto fúzí společnost PRODECO, a.s. získala špičkové výrobní kapacity, díky kterým může poskytovat svým zákazníkům komplexnější služby. [28]

Dne 01.07.2014 byla dokončena vnitrostátní fúze sloučením se společností SD – KOMES a.s. Společnost Prodeco, a.s. je zaměřena na dodávky a služby zejména na povrchových dolech a v energetickém sektoru. Díky svým výrobním kapacitám je schopna dodávat i velké projekty na klíč, včetně s nimi spojenými dodávkami a službami.

3.1.2 Činnost společnosti

Prodeco, a.s. zpracovává projekty, provedla dodávky a uvedla do provozu přes 30 typů kolesových rypadel, korečkových rypadel a zakladačů v celkovém počtu přes 140 kusů. Společnost dodávala kromě České republiky také do Ruska, Ukrajiny, Kazachstánu, Jugoslávie, Makedonie, Polska, Bulharska a Řecka. Zaměstnanci firmy vyprojektovali řadu patentovaných zařízení – např. kráčivé podvozky rypadel a zakladačů, velkstroje o hmotnosti až 6 200 tun, kruhové dopravníky.

Společnost nabízí dodávky vlastních velkstrojů a dalších zařízení pro povrchovou těžbu, důkladný a komplexní servis založený na individuálních potřebách zákazníků (dodávky náhradních dílů a provádění oprav dodaných zařízení, poskytování technické pomoci) [12]

Produkty a služby poskytované firmou PRODECO, a.s.:

- Vývoj, projekty, studie
- Zakladače a rypadla
- Dálková pásová doprava a skládkové stroje
- Speciální transportní zařízení
- Kabelové vozy
- Stabilní hasicí zařízení Gabar (nabízí jako jediní v ČR)
- Generální opravy
- Inženýring
- Svářečská škola a hydraulika
- Hydraulika

3.1.3 Základní ekonomická charakteristika podniku

Tato podkapitola znázorňuje prostřednictvím tabulky vývoj některých základních ekonomických ukazatelů v letech 2013 – 2018. Konkrétně se jedná o počet zaměstnanců, výše zisku po zdanění, celkové výnosy, celkové náklady a celková likvidita. [13]

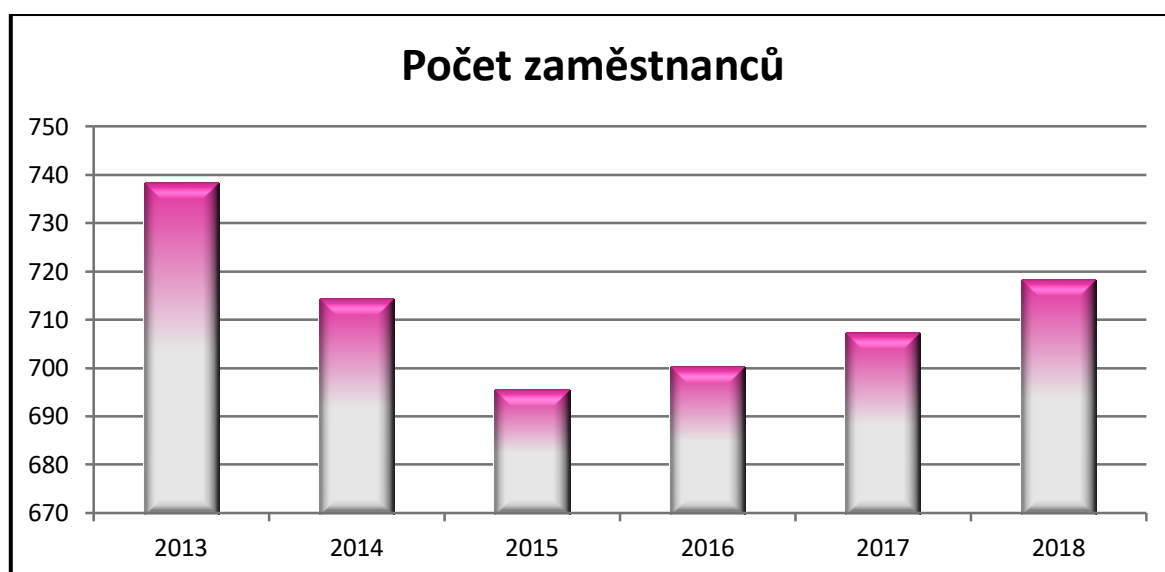
Tabulka 5: Ekonomická charakteristika podniku PRODECO, a.s [vlastní zpracování]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	738	714	695	700	707	718
Zisk po zdanění (tis. Kč)	106 354	43387	40732	31719	44261	118000
Celkové výnosy (tis. Kč)	2 879 487	1621933	1460940	1411387	1647900	1748300
Celkové náklady (tis. Kč)	2 773 133	1578546	1420208	1379668	1669300	1637100
Průměrná mzda	27 302	30 619	27 231	28 698	29 929	32 075

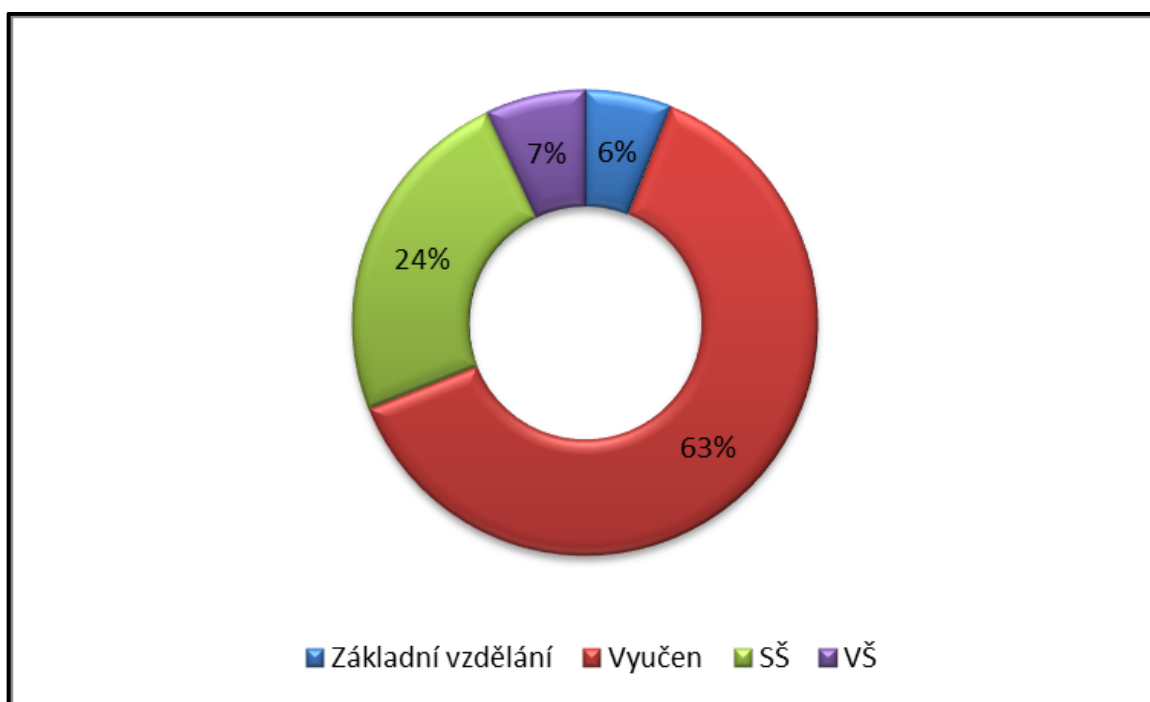
3.1.4 Personalistika

PRODECO, a.s. se řadí k významným a stabilním zaměstnavatelům Ústeckého kraje. Má takřka 700 zaměstnanců, čímž napomáhá ke snižování míry nezaměstnanosti a podílí se na rozvoji tohoto regionu.

V následujících grafech je znázorněný vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2018 a složení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. [13] Konkrétní data ohledně počtu zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce v podkapitole 3.1.3.



Obrázek 11: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti Prodeco, a.s. [vlastní zpracování]



Obrázek 12: Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání – PRODECO, a.s [vlastní zpracování]

3.2 REVITRANS, a.s.



Obrázek 13: Logo společnosti REVITRANS, a.s. [14]

3.2.1 O společnosti

Revitrans, a.s. vznikla dne 14. 11. 1997 jako SD – Autodoprava, a.s. Ke změně názvu obchodní firmy na Revitrans, a.s., došlo dne 1. 12. 2013. Sídlo společnosti zůstalo v Bílině.

Společnost Revitrans, a.s. je jako řízená osoba součástí koncernu řízeného společností ČEZ a. s., jako řídící osobou. Toto oznámení je činěno v souladu s ustanovením § 79 odst. 3 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v platném znění. [14]

3.2.2 Činnost společnosti

Produkty a služby poskytované firmou REVITRANS, a.s.:

- Přeprava, pronájem a opravy motorových vozidel
- Hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem
- Pronájem stavebních strojů a zařízení
- Přípravné a dokončovací stavební práce
- Provádění trhacích a ohňostrojných prací
- Výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin
- Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení

3.2.3 Základní ekonomická charakteristika podniku

Níže je znázorněn vývoj některých základních ekonomických ukazatelů společnosti, v letech 2013 - 2018. [14]

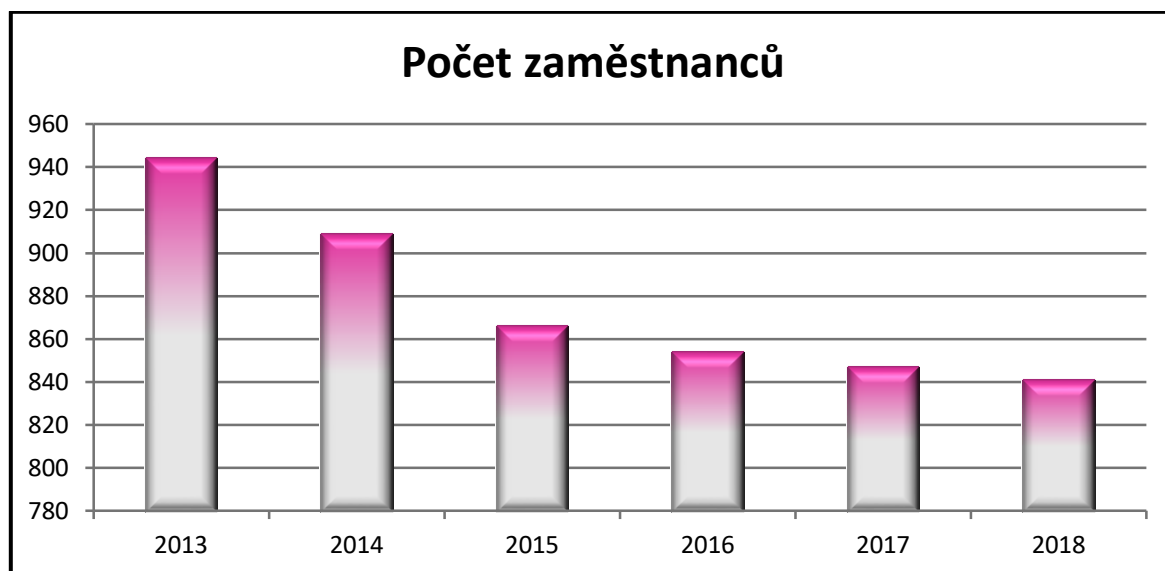
Tabulka 6: Ekonomická charakteristika podniku REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	944	909	866	854	847	841
Zisk po zdanění (tis. Kč)	203 420	265 371	192 230	186 144	242 332	270 166
Celkové výnosy (tis. Kč)	1 595 000	2 115 000	1 677 211	1 629 876	1 512 695	2 012 000
Celkové náklady (tis. Kč)	1 391 580	1 849 629	1 484 981	1 443 732	1 270 363	951 000
Průměrná mzda	16 001	29 712	26 316	27 825	29 052	30 467

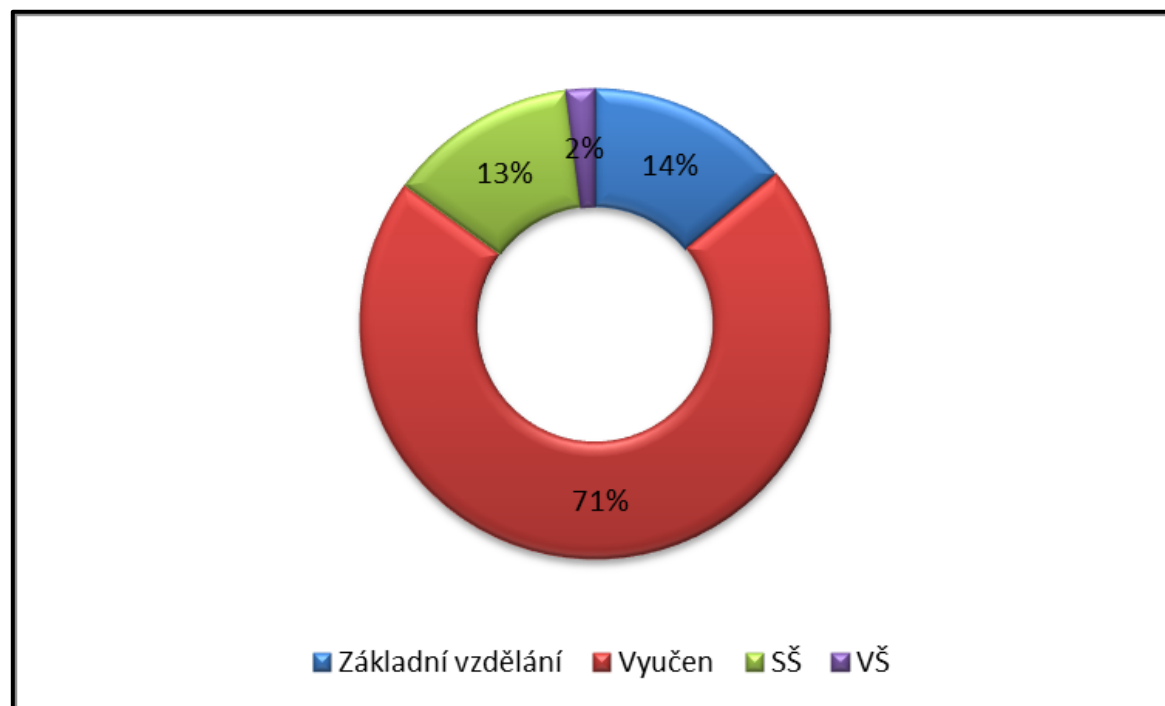
3.2.4 Personalistika

Společnost REVITRANS, a.s. je dalším ze stabilních zaměstnavatelů v Ústeckém kraji. V následujících grafech můžeme vidět stav počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2018

a znázorněné složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2017. [14]
Konkrétní data o počtu zaměstnanců ve sledovaných letech jsou uvedeny v tabulce v podkapitole 3.2.3.



Obrázek 14: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]



Obrázek 15: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]

3.3 UNIPETROL RPA, s.r.o.



Obrázek 16: Logo společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o. [15]

3.3.1 O společnosti

UNIPETROL RPA, s.r.o. vznikl v roce 2007 sloučením společností Unipetrol RPA, Chemopetrol a Unipetrol Rafinérie. Jediným jejím společníkem je UNIPETROL, a.s.

Fúze společností byla logickým pokračováním zavádění nového modelu řízení, jehož hlavním cílem bylo zjednodušení toků meziproduktů a lepší využití existujících synergií. Dalším pozitivem bylo zefektivnění interního nákupu a prodeje vlastních produktů uvnitř skupiny. V neposlední řadě tato změna umožnila lepší kontrolu nad celým řetězcem výroby a obchodu, od nákupu ropy až po péči o zákazníka. Fúzí vznikl jeden kompaktní celek, ve kterém došlo ke zjednodušení struktury organizačních, personálních, administrativních a logistických aktivit.

Unipetrol RPA, s.r.o. spadá do skupiny Unipetrol, která je nejvýznamnější rafinérskou a petrochemickou skupinou v České republice a jedním z hlavních hráčů ve střední Evropě. V České republice je největším zpracovatelem ropy, jedním z nejdůležitějších výrobců plastů a vlastníkem nejširší sítě čerpacích stanic pod značkou Benzina. Skupina Unipetrol je od roku 2005 součástí největší středoevropské rafinérské a petrochemické skupiny PKN Orlen z Polska.

Skupina je jedničkou na českém velkoobchodním trhu pohonných hmot. Ve své litvínovské lokalitě skupina provozuje etylénovou jednotku s navazující výrobou polymerů. [15]

3.3.2 Činnost společnosti

Jedná se o předního českého producenta, co se týče rafinérských, petrochemických a agrochemických surovin. To značí i zkratka RPA – rafinérie, petrochemie, agrochemie.

Produkty poskytované společností UNIPETROL RPA, s.r.o.:

- Motorová paliva
- Topné oleje
- Asfalty
- Zkapalněné ropné produkty
- Olejové hydrogenáty
- Ostatní rafinérské produkty
- Olefiny a aromáty
- Agrochemikálie
- Saze a sorbenty
- Polyolefiny (vysokohustotní polyetylen a polypropylen) [16]

3.3.3 Základní ekonomická charakteristika podniku

V tabulce níže je znázorněn pětiletý vývoj některých základních ekonomických ukazatelů. [17]

Tabulka 7: Ekonomická charakteristika podniku UNIPETROL RPA, s.r.o. [vlastní zpracování]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	1560	1531	1522	2188	2733	2828
Zisk po zdanění (tis. Kč)	1 538 452	1 847 933	5 413 294	5 460 978	8 138 000	8 327 000

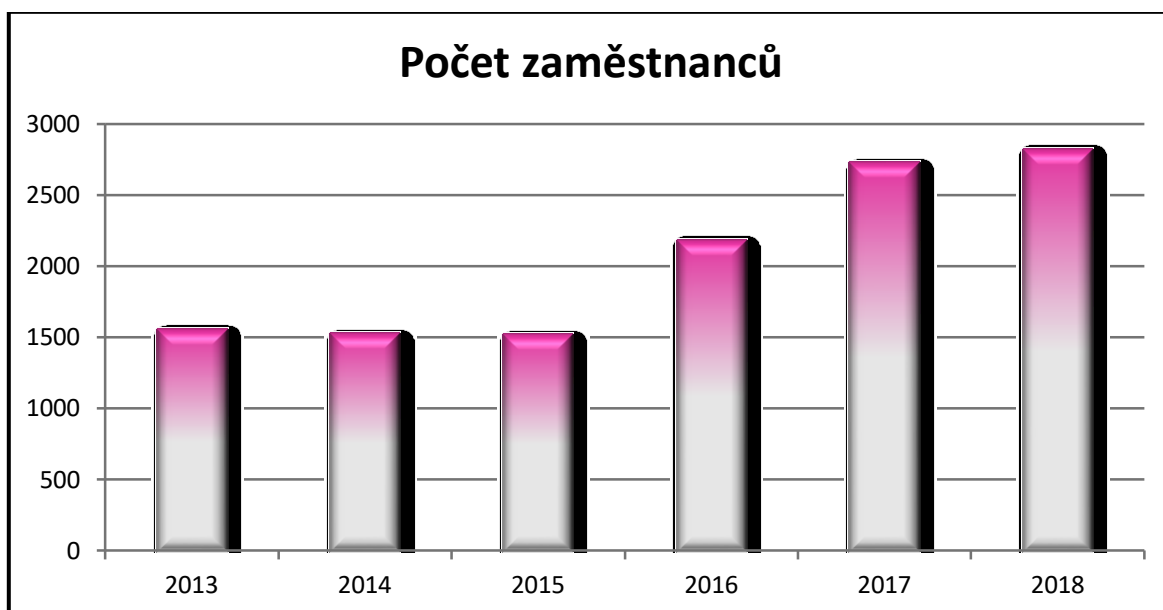
Celkové výnosy (tis. Kč)	91 177 542	115 784 644	102 227 194	82 351 090	114 281 000	122 900 000
Celkové náklady (tis. Kč)	89 639 090	113 936 711	96 813 900	76 890 112	106 143 000	115 785 000
Průměrná mzda	37 845	38 342	38 340	42 466	50 646	55 192

V současné době je společnost rozdělena na jednu výrobní jednotku a obchodní jednotky a to podle následujících typů produktů.

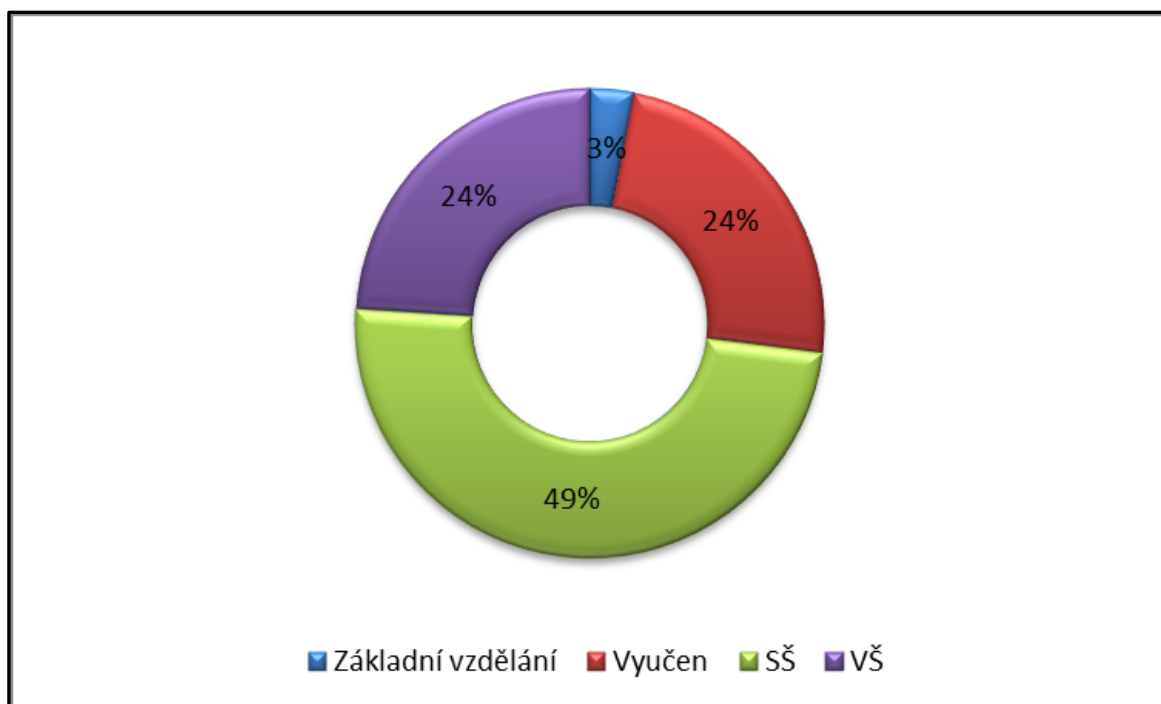
- Výrobní jednotka - do výrobní jednotky patří Závod chemických výrob, Závod Služby, Technický úsek a Odbor údržby
- Jednotka Energetické služby
- Jednotka Rafinerie
- Jednotka Monomery a chemikálie
- Jednotka Polyolefiny

3.3.4 Personalistika

Skupina Unipetrol, do které patří UNIPETROL RPA, s.r.o. patří mezi nejlépe hodnocené zaměstnavatele v České republice. Skupina je s více než čtyřmi tisíci zaměstnanci v oboru rafinérské a petrochemické výroby významným subjektem i ve střední a východní Evropě. [17] V následujících grafech můžeme vidět stav počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2017 a znázorněné složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2017. Konkrétní data o počtu zaměstnanců ve sledovaných letech jsou uvedeny v tabulce v podkapitole 3.3.3.



Obrázek 17: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o. [vlastní zpracování]



Obrázek 18: Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání - UNIPETROL RPA, s.r.o. [vlastní zpracování]

3.4 Elektrárna Počerady, a.s.



Obrázek 19: Logo skupiny ČEZ [18]

3.4.1 O společnosti

Výstavba elektrárny probíhala ve dvou fázích. V letech 1970 a 1971 byly uvedeny do provozu 4 bloky – Počerady I. V souvislosti s budováním elektrárny byla vysídlena a zlikvidována vesnice Trískolupy a statek Mastný Dvůr. V roce 1977 byly uvedeny další 2 bloky – Počerady II. V roce 1994 byl ukončen provoz 1. bloku a ostatních 5 bloků prošlo modernizačním programem. [18]

3.4.2 Činnost společnosti

V roce 1994 došlo k odsíření dvou bloků a v roce 1996 byly dány do provozu zbývající tři odsířené bloky. Od roku 1997 se začalo postupně přecházet z hydraulického odpopílkování a odstruskování na suchý odběr popílku a jeho následné zpracování na stabilizát (směs popílku, energosádrovce, strusky, vody a 1–3 % vzdušného nehašeného vápna).

Celkový instalovaný výkon činí 1000 MW. [18]

Produkty a služby poskytované společností Elektrárna Počerady a.s.:

- Obchod s elektřinou
- Výroba elektřiny a tepelné energie

Také díky realizování ekologického programu došlo k uskutečnění zásadní změny podnikatelské filozofie elektrárny. Původní byla založena na výrobě jednoho produktu – elektrické energie. Smyslem nové podnikatelské filozofie bylo vytvoření takového stavu technologických procesů, které by umožňovaly kromě výroby elektrické energie i výrobu celé řady stavebních hmot z původně odpadních produktů. [19]

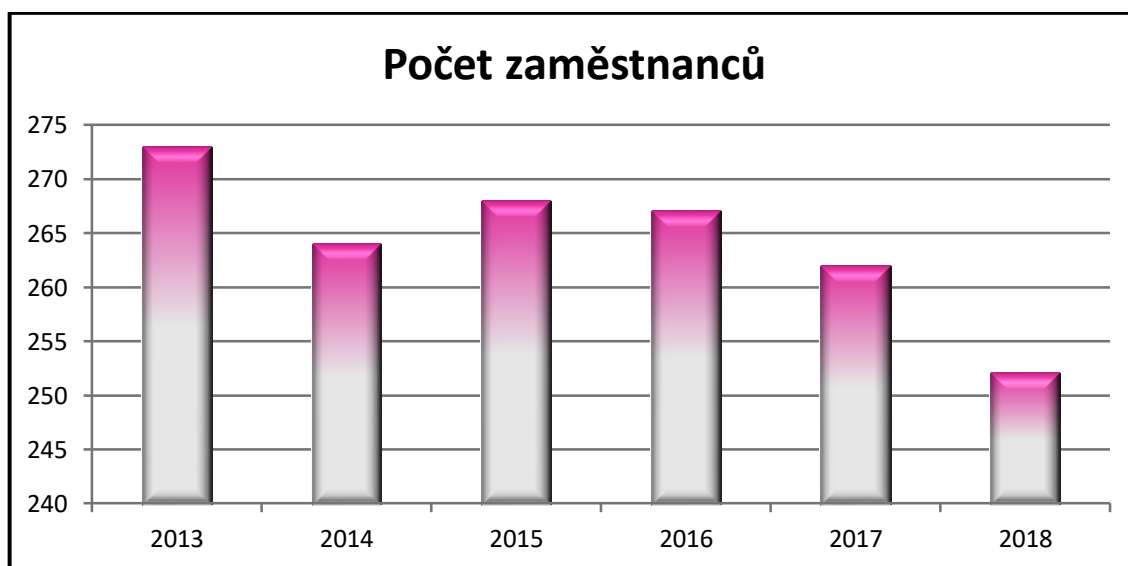
3.4.3 Základní ekonomická charakteristika podniku

Tabulka 8: Ekonomická charakteristika podniku Elektrárna Počerady, a.s. [vlastní zpracování]

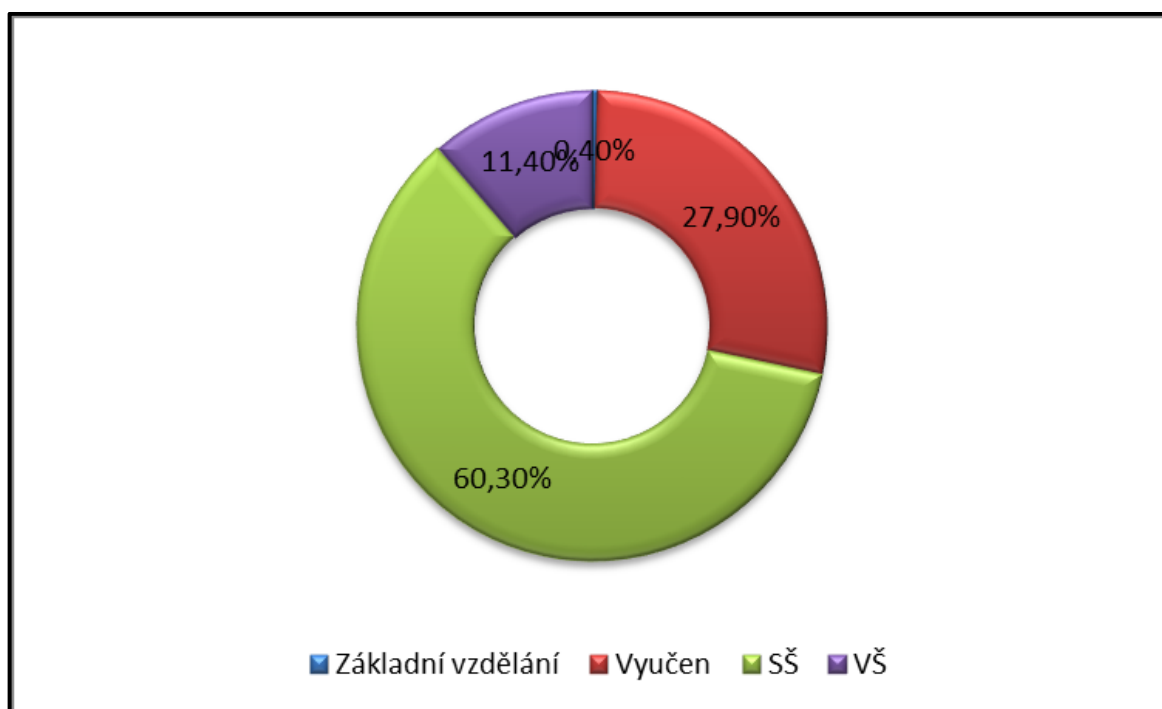
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	273	264	268	267	262	252
Zisk po zdanění (tis. Kč)	3 253	-623 980	321 277	423 036	310 818	635 000
Celkové výnosy (tis. Kč)	11 770 244	7 855 174	5 327 072	7 674 009	5 417 258	6 190 000
Celkové náklady (tis. Kč)	11 766 991	8 479 154	5 005 795	7 250 973	5 106 440	5 447 000
Průměrná mzda	42 100	43 310	41 720	45 968	49 037	51 384

3.4.4 Personalistika

V níže uvedených grafech je znázorněn pětiletý vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Elektrárna Počerady, a.s. a složení zaměstnanců dle vzdělání k datu 31. 12. 2017. Data konkrétních počtů zaměstnanců za sledované roky jsou uvedeny v tabulce v podkapitole 3.4.3. této práce.



Obrázek 20: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti Elektrárna Počerady, a.s. [vlastní zpracování]



Obrázek 21: Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání - Elektrárna Počerady, a.s. [vlastní zpracování]

4 VÝZKUM MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Po důkladném nastudování dané problematiky po teoretické stránce z vybrané odborné literatury a internetových zdrojů, bylo dále postupováno dle metodiky této diplomové práce popsané v podkapitole 2.11.

Prvním krokem k zahájení této praktické části byl výzkum motivace v jednotlivých podnicích, dále následovala vzájemná komparace motivace pracovníků v těchto podnicích na bázi Xerox modelu. V níže uvedených podkapitolách jsou aplikovány metody k dosažení cíle této diplomové práce.

4.1 Dotazníkové šetření

Následujícím krokem bylo získání dat, pro které byla vybrána metoda dotazníkového šetření.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.6, bylo zapotřebí vypočítat dle tabulky č. 1 minimální množství respondentů, potřebného ke zjištění co nejpřesnějšího výsledku. Pro UNIPETROL RPA, s.r.o. by měl vzorek respondentů činit alespoň 212 osob, pro REVITRANS, a.s. 336 osob, pro PRODECO, a.s. 287 osob a pro Elektrárnu Počerady, a.s. 101 osob. Bohužel se ani v jednom případě nepodařilo získat dostatečný počet respondentů, a to i přes to, že dotazníků bylo v daných společnostech k dispozici dostatečné množství. Není totiž možné ovlivnit ochotu zaměstnanců k vyplnění dotazníku a obětování jejich volného času. Výsledkem tedy jsou následující počty respondentů – UNIPETROL RPA, s.r.o. 61 osob, REVITRANS, a.s. 48 osob, PRODECO a.s. 45 osob a Elektrárna Počerady 54 osob. Z výše uvedených důvodů je proto nezbytné brát výsledky dotazníkového šetření s jistou rezervou. I přes hendikep nižšího počtu respondentů, se však domnívám, že jsou získané poznatky zajímavé a určitě mohou manažerům poskytnout pohled na důležitou oblast ovlivňující výkonnost pracovníků a tím pádem úspěšnost celého podniku.

Otázky pokládáné v mnou vytvořených dotaznících byly rozděleny na dvě části:

Do první skupiny, byly zařazeny otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců a jsou vyhodnoceny pomocí matematicko statistických metod. Jedná se konkrétně o otázky

č. 5 – Hodnocení technického vybavení pracoviště, 6 – Spokojenost s pracovním prostředím, 7 – Spokojenost s pracovní atmosférou, 8 – Hodnocení komunikace s nadřízeným, 9 – Spokojenost s informovaností o dění ve firmě, 13 – Spokojenost s prací, 14 – Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, 15 – Spokojenost s výší mzdy a 20 – Deficit zaměstnanecké výhody.

Do druhé skupiny, jsou pak zařazeny otázky informačního charakteru, které nám respondenty představí a zároveň mají vypovídací hodnotu ve věci představ dotázaných o možných zlepšeních motivačních programů, které by vedly ke zvýšení jejich spokojenosti. Část těchto otázek je pak využita pro návrhy a možná doporučení v následující kapitole. Jedná se konkrétně o otázky č. 1 – Pohlaví, 2 – Věková kategorie, 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání, 4 – Délka trvání pracovního poměru, 10 – Spokojenost s informovaností o dění ve firmě, 11 – Zajištění růstu kvalifikace, 12 – Motivační program jako důvod pro setrvání ve firmě, 16 – Přednost hmotné odměny nad nehmotnou, 17 – Možnost výběru formy práce, 18 – Důležitost motivů ke konání práce, 19 – Vybrání nejlepších zaměstnaneckých výhod.

V níže uvedeném obrázku č. 22 jsou shrnuty odpovědi zaměstnanců společnosti REVITRANS a.s. Jelikož společnost dopadla v rámci výzkumu nejlépe, byla zvolena pro konkrétní ukázkou ona. Odpovědi zaměstnanců ostatních zkoumaných podniků jsou uvedeny v příloze č. 3 diplomové práce.

Vyhodnocení dotazníku - Revitrans, a.s.		
Počet respondentů dotazníku	48	%
1. Pohlaví		
Muž	43	89,58%
Žena	5	10,42%
2. Věková kategorie		
do 30 let	9	18,75%
31-40 let	17	35,42%
41-50 let	16	33,33%
51-60 let	5	10,42%
61 a více let	1	2,08%
3. Nejvyšší dosažené vzdělání		
Základní	1	2,08%
Vyučen	28	58,33%

Středoškolské	14	29,17%
Vysokoškolské	5	10,42%
4. Počet let ve firmě		
méně než 1 rok	12	25,00%
1-3 roky	7	14,58%
3-5 let	23	47,92%
5 let a více	6	12,50%
5. Hodnocení technického vybavení pracoviště		
Uspokojivé	37	77,08%
Dostačující	9	18,75%
zastaralé nevyhovující	2	4,17%
6. Spokojenost s pracovním prostředím		
velmi spokojený	15	31,25%
spíše spokojený	28	58,33%
spíše nespokojený	5	10,42%
velmi nespokojený	0	0,00%
7. Spokojenost s pracovní atmosférou		
velmi spokojený	6	12,50%
spíše spokojený	31	64,58%
spíše nespokojený	8	16,67%
velmi nespokojený	3	6,25%
8. Hodnocení komunikace s nadřízeným		
velmi dobrá	14	29,17%
spíše dobrá	26	54,17%
Napjatá	6	12,50%
Špatná	2	4,17%
9. Spokojenost s informovaností o dění ve firmě		
Ano	27	56,25%
spíše ano	15	31,25%
spíše nespokojený	3	6,25%
Ne	3	6,25%
10. Výběr nejdůležitějšího motivačního faktoru		
Povýšení	5	10,42%
Pochvala	0	0,00%
Zvýšení mzdy	38	79,17%
Příplatek za práci přesčas	0	0,00%
Umožnění zvyšování kvalifikace	3	6,25%
Flexibilní pracovní doba	2	4,17%
Možnost home office	0	0,00%
Služební automobil, telefon, notebook	0	0,00%
Jazykové kurzy	0	0,00%
Poskytnutí studijního volna	0	0,00%
11. Zajišťování růstu kvalifikace		
Semináře a různá školení, pořádaná ve vašem podniku	28	58,33%
Podnik Vám umožňuje účast na externích seminářích dle Vašeho výběru	9	18,75%
Máte možnost vzdělávání na školách	0	0,00%
Nejste nucen a nemáte potřebu se dále vzdělávat	11	22,92%

Podnik Vám zvyšování kvalifikace neumožňuje	0	0,00%
12. Důležitost motivačního programu pro setrvání ve firmě		
Ano	24	50,00%
spíše ano	15	31,25%
spíše ne	3	6,25%
Ne	6	12,50%
13. Spokojenost s prací		
Ve většině ohledů uspokojuje	9	18,75%
Existují drobnosti, které Vám vadí, ale v podstatě se cítíte spokojeni	25	52,08%
Existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nepřemýšlíte o odchodu	12	25,00%
Neuspokojuje	2	4,17%
14. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami		
Ano	18	37,50%
spíše ano	21	43,75%
spíše nespokojený	6	12,50%
Ne	3	6,25%
15. Spokojenost s výší mzdy		
Ano	14	29,17%
spíše ano	23	47,92%
spíše nespokojený	10	20,83%
Ne	1	2,08%
16. Přednost hmotné odměně (peníze) před nehmotnou		
Ano	41	85,42%
Ne	7	14,58%
17. Výběr pracovního zařazení		
Samostatně - nemáte rádi, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce	30	62,50%
Ve dvojici	7	14,58%
Ve tvůrčím týmu	6	12,50%
Pod přímým vedením nadřízeného - pevné a jasně dané úkoly	5	10,42%
18. důležitost motivů konání práce 1-5 (1 je nejméně - 5 je nejvíce)		
Seberealizace	3	54,17%
Zabezpečení rodiny	5	72,92%
Udržení životní úrovně	4	50,00%
Zajištění stálého příjmu peněz	5	64,58%
19. Hodnocení zaměstnaneckých výhod 1-10 (1 nejvíce zajímavé - 10 nejméně zajímavé)		
Příspěvek na penzijní připojištění	1	58,33%
Příspěvek na stravování	5	27,08%
Zdravotní péče	2	35,42%
Možnost vzdělávání	6	31,25%
Služební automobil, mobilní telefon	4	22,92%
Kulturní akce	7	45,83%
Jazykové kurzy	8	52,08%
Home office	10	66,67%
Pružná pracovní doba	9	66,67%
Příspěvek na rekreaci	5	33,33%
20. Deficit zaměstnanecké výhody		
Ano	9	18,75%

Ne	39	81,25%
----	----	--------

Obrázek č. 22: Vyhodnocení dotazníku společnosti REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]

Ve výše uvedeném obrázku č. 22 lze vidět následující:

Otázka č. 1 se zabývá složením respondentů z hlediska pohlaví. Většinová část ve společnosti REVITRANS, a.s. – konkrétně 89,58%, byla tvořena muži.

Otázka č. 2 rozčlenila respondenty dle věku. Nejpočetnější byla věková kategorie 31 – 40 let. Tuto kategorii tvořilo 35,42% respondentů. 33,33% respondentů bylo ve věku 41 – 50 let, do 30 let bylo 18,75% dotázaných a 10,42% bylo ve věku 51 – 60 let. Nejméně početnou pak byla kategorie 60 let a více – 2,08%.

V otázce č. 3 jsme se dozvěděli nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce dotázaných ve společnosti REVITRANS, a.s. je vyučených – 58,33%. Středoškolské vzdělání mělo 29,17% respondentů a vysokoškolské 10,42%. Nejmenší počet dotázaných – pouhých 2,08%, dosáhlo jen základního vzdělání.

Otázka č. 4 se zabývá počtem let odpracovaných ve firmě. 47,92% respondentů pracuje ve společnosti REVITRANS, a.s. 3 – 5 let. 25% pak méně než jeden rok. 1 – 3 roky 14,58% a nejmenší část zaujímal zaměstnanci pracující pro společnost 5 let a více – konkrétně 12,50%.

V rámci otázky č. 5 respondenti hodnotili technické vybavení pracoviště. Většina – 77,08%, ho považuje za uspokojivé. Pro 18,75% je dostačující a jen pro 4,17% je vybavení zastaralé a nedostačující.

Otázka č. 6 se zabývá spokojeností s pracovním prostředím. Z odpovědí vyplynulo, že spíše spokojeno je 58,33% dotázaných. Velmi spokojených je 31,25%. Zbýlých 10,42% je spíše nespokojených. Odpověď velmi nespokojený nevybral žádný z respondentů.

Otázka č. 7 je zaměřena na spokojenost s pracovní atmosférou. S tou je spíše spokojeno většinových 64,58% dotázaných, na druhém místě je potom odpověď spíše

nespokojený s 16,67% a naopak velmi spokojených je 12,50%. Pouhých 6,25% se cítí v tomto ohledu nespokojeno.

V otázce č. 8 je řešeno hodnocení komunikace s nadřízeným. Za spíše dobrou ji považuje 54,17%, jako velmi dobrou ji potom hodnotí 29,17%. Za napjatou ji označilo 12,50% a 4,17% ji bere jako špatnou.

V otázce č. 9 je hodnocena spokojenost s informovaností o dění ve firmě. S ním je spokojeno 56,25% respondentů ve společnosti a spíše ano 31,25%. Spíše nespokojených a nespokojených je stejný počet – 6,25%.

V rámci otázky č. 10 respondenti vybírali pro ně nejdůležitější motivační faktory. Největší část dotázaných – celých 38 osob ze 48 se shodlo, že největším motivačním programem je pro ně zvýšení mzdy. 5 osob potom zvolilo pochvalu. Pro 3 respondenty je důležitá možnost zvyšování kvalifikace a pro zbývající dva flexibilní pracovní doba.

Otázka č. 11 dotazníku zjišťovala zajišťování růstu kvalifikace. 28 dotázaných vybralo semináře a různé formy školení, 9 z dotázaných respondentů společnost REVITRANS, a.s. umožňuje také účast na externích školeních a kurzech a 11 osob potom není nijak ze strany zaměstnavatele se vzdělávat a ani nemají tuto osobní potřebu.

Otázka č. 12 je odpovědí na to, zda je pro setrvání dotázaných zaměstnanců ve společnosti důležitý motivační program. Pro 24 respondentů ano, 15 potom odpovědělo spíše ano. Ještě méně důležité je to pro 3 dotázané a zcela nedůležité pro 6 osob.

V rámci otázky č. 13 se řešila spokojenost s prací. Většina dotázaných – konkrétně 25 osob, se cítí až na jisté drobnosti s prací spokojeni. V případě 12 osob existuje řada věcí, které jim nevyhovují, ale neuvažují o odchodu. 9 osob je ve většině ohledů spokojená a jen 2 lidé odpověděli, že jsou s prací výslovně nespokojeni.

V otázce č. 14 se hodnotí spokojenost se zaměstnaneckými výhodami. Odpovědi ano a spíše ano zvolila takřka stejné množství respondentů, tedy 18 a 21. Spíše nespokojeni se v tomto ohledu cítí 8 osob a jen 3 respondenti jsou zcela nespokojeni.

Otázka č. 15 se zabývá spokojeností s výší mzdy. S tou je ve společnosti REVITRANS, a.s. zcela spokojeno 14 dotázaných respondentů. 23 osob je spíše spokojeno. Výslovně nespokojen je jen jeden dotázaný a 10 z nich odpovědělo na tuto otázku spíše ne.

V případě otázky č. 16 byli respondenti dotázáni, zda dávají přednost hmotné odměně (peníze) před nehmotnou. Zde se většina dotázaných vyslovila jednoznačně pro možnost ano a to v poměru 41 ku 7.

V rámci otázky č. 17 volili respondenti z možností pracovního zařazení. Více jak polovina – 62,50% dává přednost samostatnému způsobu práce. 14,58% upřednostňuje práci ve dvojici. Tvůrčí tým by si vybralo 12,50% dotázaných a 10,42% má nejradši pevně vedenou práci nadřazeným a jasně dané úkoly.

Otázka č. 18 se věnuje důležitosti motivů pro konání práce. Naprostá většina respondentů – 72,92%, ohodnotila nejvyšším stupněm 5 jako motiv pro konání práce zabezpečení rodiny. Seberealizaci považovalo za významný motiv 54,17% respondentů, udržení životní úrovně pak 50% a zajištění stálého příjmu peněz 64,58%. V rámci této otázky se každé možnosti přikládala důležitost od 1 do 5 – konkrétní počty jsou zobrazeny v kompletních dotaznících, které jsou přílohou této práce.

Otázka č. 19 se zabývala hodnocením zaměstnaneckých výhod. Příspěvek na penzijní připojištění byl nejlépe hodnocen 58,33% dotázanými. Příspěvek na stravování nejlépe hodnotilo 27,08%. Zdravotní péče je zajímavá pro 35,42% respondentů. Možnost vzdělávání by nejvíce ocenilo 31,25% osob. Mobilní telefon, služební automobil jsou nejatraktivnější pro 22,92%. Nabídku kulturních akcí pak 45,83% ohodnotilo stupněm 7, tedy ne příliš zajímavou. Ani jazykové kurzy by dotázaní příliš neocenili – 52,08% hodnotilo číslem 8, tedy nezajímavé. Home office není zajímavý pro 66,67% dotázaných stejně jako možnost pružné pracovní doby. Středně zajímavou je pak pro respondenty možnost příspěvku na dovolenou. Stejně jako v otázce č. 18 i zde probíhalo hodnocení v rámci číselné škály. Konkrétní výsledky u jednotlivých možností jsou také součástí již zmíněné přílohy diplomové práce č. 2.

Ze závěrečné otázky č. 20 vyplývá, že 81,25% dotázaných pocítuje deficit nějaké zaměstnanecké výhody.

4.2 Matematicko-statistické metody – výpočet

Metody aplikované v této části práce, umožnily komparaci zjištěných dat, získaných dotazníkovým šetřením a ověření stanovené hypotézy, jež je dalším krokem diplomové práce. K ověření této hypotézy je nutné stanovit jednotlivé pořadí sledovaných podniků, a určit tak prvenství podniku, ve kterém jsou zaměstnanci nejspokojenější s motivačním programem. K naplnění tohoto cíle byly použity matematicko – statistické metody.

Pro aplikaci matematicko-statistických metod bylo zapotřebí sestavit výchozí matici, již popisuje kapitola 2.7 diplomové práce. Na základě toho bylo nutné vypočítat vstupní data výchozí matice, jež znázorňuje níže uvedená tabulka č. 9.

Tabulka 9: Výpočet vstupních hodnot pro výchozí matici [vlastní zpracování]

Hodnocení	UNIRPA	Revitrans	Prodeco	Počerady	Průměr
O5	3,214	3,688	2,645	3,315	3,216
O6	3,066	3,208	2,734	3,222	3,058
O7	3,065	2,834	2,600	2,852	2,838
O8	3,131	3,084	2,867	2,852	2,984
O9	2,983	3,376	3,289	2,945	3,148
O13	3,065	2,855	2,800	3,592	3,078
O14	3,327	3,126	2,666	3,685	3,201
O15	2,557	3,043	2,199	2,501	2,575
O20	3,312	3,438	2,867	3,778	3,349
Průměr	3,080	3,184	2,741	3,194	

Kde:

O5 - Hodnocení technického vybavení pracoviště

O6 - Spokojenost s pracovním prostředím

O7 - Spokojenost s pracovní atmosférou

O8 - Hodnocení komunikace s nadřízeným

O9 - Spokojenost s informovaností o dění ve firmě

O13 - Spokojenost s prací

O14 - Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

O15 - Spokojenost s výší mzdy

O20 - Deficit zaměstnanecké výhody

Dále budou v této práci používány jen zkratky O5, O6,Ox

Pro výpočet vstupních hodnot výchozí matice, jež znázorňuje výše uvedená tabulka č. 9, bylo zapotřebí nejprve vyhodnotit a převést jednotlivé odpovědi zaměstnanců „z první skupiny“ dotazníku na konkrétní čísla. To bylo dosaženo následujícím způsobem:

Jelikož v každém podniku odpověděl na položené otázky v dotazníku jiný, i když dost podobný počet respondentů, bylo nutné data převést na relativní vyjádření, aby bylo možné objektivní srovnání. Na níže uvedeném obrázku č. 23 lze vidět, že u každé otázky dostali respondenti na výběr z možností odpovědí – těmto možnostem se následně přiřadily body podle důležitosti. Nejlepší hodnocení 4 body při odpovědi „ano“, 3 body při odpovědi „spíše ano“, dva body „spíše ne“ až nejhorší hodnocení 1 bod odpovědi „ne“. Toto bodové hodnocení u každé možnosti bylo vynásobeno procentuální hodnotou počtu respondentů. Poté byl proveden aritmetický průměr takto získaných hodnot a tím bylo získáno číslo, které je pak následně využito ve vyhodnocování pomocí matematicko-statistických metod.

Ukázku postupu při vyhodnocování dotazníku znázorňuje níže uvedený obrázek č. 23, který zobrazuje výňatek z dotazníku, konkrétně otázku č. 6 pro zaměstnance společnosti REVITRANS, a.s. Kompletní a vyhodnocené dotazníky zkoumaných podniků jsou v příloze č. 3 diplomové práce.

Vyhodnocení dotazníku - REVITRANS, a.s.				
Počet respondentů dotazníku	48			
6. Spokojenost s pracovním prostředím			hodnocení	celkem
velmi spokojený	15	31,25%	4	1,250
spíše spokojený	28	58,33%	3	1,750
spíše nespokojený	5	10,42%	2	0,208
velmi nespokojený	0	0,00%	1	0,000
				3,208

Obrázek 23: Postup při vyhodnocení otázek dotazníku [vlastní zpracování]

Po získání vstupních hodnot dle výše uvedeného postupu byla sestavena výchozí matice, jež znázorňuje níže uvedená tabulka č. 10. Hodnoty výchozích matic ostatních společností jsou v příloze č. 4 diplomové práce.

Tabulka 10: Výchozí matice – matematicko-statistické metody [vlastní zpracování]

Objekt	Hodnota ukazatele								
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20
Unipetrol RPA, s.r.o.	3,21	3,07	3,07	3,13	2,98	3,07	3,33	2,56	3,31
Revitrans, a.s.	3,69	3,21	2,83	3,08	3,38	2,86	3,13	3,04	3,44
Prodeco, a.s.	2,65	2,73	2,6	2,87	3,29	2,8	2,67	2,2	2,87
Počerady, a.s.	3,32	3,22	2,85	2,85	2,95	3,59	3,69	2,5	3,78
Váha ukazatele	0,037	0,083	0,104	0,213	0,019	0,114	0,067	0,305	0,057
Charakter ukazatele	1	1	1	1	1	1	1	1	1

4.2.1 Saatyho metoda

Pomocí Saatyho metody byly v této práci určeny váhy kritérií potřebné pro matematicko-statistické metody, které jsou v této práci aplikovány.

Dle postupu popsaného v podkapitole 2.8 byla vytvořena níže uvedená tabulka č. 11, kde na hlavní diagonále byly zapsány samé jedničky. Do zbývajících buněk tabulky se zapsaly hodnoty dle mnou určených preferencí celými čísly od 1 do 9. Takto vypočítané váhy budou dále používány v jednotlivých matematicko-statistických metodách.

Tabulka 11: Saatyho metoda - určení kritérií [vlastní zpracování]

Kritérium	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	Váhy
O5	1,000	0,333	0,333	0,200	3,000	0,333	0,333	0,111	0,333	0,664	0,037
O6	3,000	1,000	1,000	0,200	3,000	1,000	1,000	0,200	3,000	1,489	0,083
O7	3,000	1,000	1,000	0,143	5,000	0,333	3,000	0,200	3,000	1,853	0,104
O8	5,000	5,000	7,000	1,000	7,000	1,000	3,000	0,333	5,000	3,815	0,213
O9	0,333	0,333	0,200	0,143	1,000	0,333	0,333	0,111	0,333	0,347	0,019
O13	3,000	1,000	3,000	1,000	3,000	1,000	1,000	0,333	5,000	2,037	0,114
O14	3,000	1,000	0,333	0,333	3,000	1,000	1,000	0,143	1,000	1,201	0,067
O15	9,000	5,000	5,000	3,000	9,000	3,000	7,000	1,000	7,000	5,444	0,305
O20	3,000	0,333	0,333	0,200	3,000	0,200	1,000	0,143	1,000	1,023	0,057
										17,873	1,000

Výpočet konzistence matice

Dalším důležitým krokem je ověření validity tabulky, a to na základě postupu, jež popisuje podkapitola č. 2.8 této práce. Po dosazení vzorce pro výpočet poměru konzistence CI a indexu konzistence CR vyšla hodnota 0. Pokud hodnota CR nepřevyší 0,10 je tabulka validní. Takto vypočítaná hodnota 0 vypovídá o tom, že tabulka je konzistentní a přiřazené váhy preferencím tak byly přiřazeny správně.

4.2.2 Metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí

K tomu, aby bylo možné stanovit pořadí pomocí metody jednoduchého (váženého) součtu pořadí, bylo nutné každému ukazateli O5, O6, O7, O8, O9, O13, O14, O15 a O20 přiřadit pořadí dle toho, jaké dosáhl hodnoty vypočítané ve výchozí matici.

Veškerá data byla zpracována v programu MS Excel, z toho důvodu bylo využito funkcí pro automatický výpočet tímto programem nabízených. Konkrétně pro tento případ byla využita funkce „RANK“. V první řadě byla tato funkce použita pro stanovení pořadí, poté byla všechna pořadí přidělená k danému ukazateli a společnosti sečtena. Na základě těchto dvou kroků bylo stanoveno opět pomocí výše zmíněné funkce konečné pořadí. V následující tabulce č. 12 je zaznamenána aplikace metody jednoduchého (váženého) součtu pořadí.

Tabulka 12: Aplikace metody váženého součtu pořadí [vlastní zpracování]

	Metoda váženého součtu pořadí										
	při jednotkových vahách										
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Pořadí
UNIRPA, s.r.o.	3	3	1	1	3	2	2	2	3	20	2
Revitrans, a.s.	1	2	3	2	1	3	3	1	2	18	4
Prodeco, a.s.	4	4	4	3	2	4	4	4	4	33	1
Počerady, a.s.	2	1	2	4	4	1	1	3	1	19	3
	při diferencovaných vahách										
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Pořadí
UNIRPA, s.r.o.	0,11	0,25	0,10	0,21	0,06	0,23	0,23	0,23	0,34	2	4
Revitrans, a.s.	0,04	0,17	0,31	0,43	0,02	0,34	0,34	0,11	0,23	2	2
Prodeco, a.s.	0,15	0,33	0,41	0,64	0,04	0,46	0,46	0,46	0,46	3	1
Počerady, a.s.	0,07	0,08	0,21	0,85	0,08	0,11	0,11	0,34	0,11	2	3

4.2.3 Metoda jednoduchého (váženého) podílu

U této metody byla zahrnuta do výpočtu také průměrná hodnota daného ukazatele. Lze tak určit, o kolik se jednotlivé společnosti od sebe v daném ukazateli liší. Stejně jako u předchozí metody, se výsledné hodnoty sečtou, vypočítá se aritmetický průměr a tím se určí pořadí. Následující tabulka č. 13 znázorňuje aplikaci metody jednoduchého (váženého) podílu.

Tabulka 13: Aplikace metody váženého podílu [vlastní zpracování]

	Metoda váženého podílu											
	při jednotkových vahách											
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Průměr	Pořadí
UNIRPA, s.r.o.	1,00	1,00	1,08	1,10	1,05	1,08	1,04	0,99	0,99	9,34	1,038	3
Revitrans, a.s.	1,15	1,05	1,00	1,09	1,19	1,01	0,98	1,18	1,03	9,66	1,074	1
Prodeco, a.s.	0,82	0,89	0,92	1,01	1,16	0,99	0,83	0,85	0,86	8,33	0,926	4
Počerady, a.s.	1,03	1,05	1,01	1,01	1,04	1,27	1,15	0,97	1,13	9,65	1,072	2
Xp	3,22	3,06	2,84	2,98	3,15	3,08	3,20	2,58	3,35	27,45	3,049	
	při diferencovaných vahách											
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Průměr	Pořadí
UNIRPA, s.r.o.	0,04	0,08	0,11	0,11	0,11	0,11	0,07	0,30	0,06	1,00	0,11	3
Revitrans, a.s.	0,04	0,09	0,10	0,11	0,12	0,10	0,07	0,36	0,06	1,06	0,12	1
Prodeco, a.s.	0,03	0,07	0,09	0,10	0,12	0,10	0,06	0,26	0,05	0,89	0,10	4
Počerady, a.s.	0,04	0,09	0,10	0,10	0,11	0,13	0,08	0,30	0,06	1,01	0,11	2

4.2.4 Bodovací metoda

V bodovací metodě se nejlepší hodnotě daného modelu přidělilo 100 bodů a další hodnoty se dopočítaly podle postupu a vzorce, který je uvedený v podkapitole 2.7.3 této diplomové práce. Konkrétně se jednalo o vzorec při charakteru +1.

V následující tabulce č. 14 je znázorněna aplikace Bodovací metody.

Tabulka 14: Aplikace bodovací metody [vlastní zpracování]

	Bodovací metoda											
	při jednotkových vahách											
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Průměr	Pořadí
UNIRPA	100,0	95,2	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	84,0	115,5	894,7	99,412	3
Revitrans	114,7	99,6	92,5	98,5	113,2	93,1	94,0	100,0	119,9	925,5	102,830	2
Prodeco	82,3	84,9	84,8	91,6	110,3	91,4	85,3	72,3	100,0	802,7	89,190	4
Počerady	103,1	100,0	93,1	91,1	98,7	117,2	117,9	82,2	131,8	935,0	103,894	1

	při diferencovaných vahách											
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Průměr	Pořadí
UNIRPA	3,716	7,927	10,367	10,367	10,367	10,367	6,720	25,596	6,614	92,040	10,227	3
Revitrans	4,264	8,294	9,586	10,211	11,733	9,657	6,314	30,461	6,865	97,385	10,821	1
Prodeco	3,058	7,069	8,794	9,493	11,430	9,471	5,731	22,013	5,725	82,783	9,198	4
Počerady	3,833	8,330	9,646	9,443	10,235	12,149	7,921	25,036	7,544	94,138	10,460	2

4.2.5 Metoda normované proměnné

Tato metoda transformuje původní hodnoty x_{ij} na normované proměnné. Kromě výpočtu průměru hodnot ukazatelů, zde byla vypočítána také směrodatná odchylka hodnot ukazatelů S_{xj} . Normované proměnné mají zabránit, aby výsledky ovlivňovaly extrémní hodnoty ukazatelů. Aplikuje se z důvodu, aby se zabránilo tomu, že se na prvním místě umístí podnik s nejhorsími hodnotami všech ukazatelů, kromě jednoho ukazatele s extrémní kladnou hodnotou. Výpočet metody normované proměnné je znázorněn v následující tabulce č. 15.

Tabulka 15: Aplikace metody normované proměnné [vlastní zpracování]

	Metoda normované proměnné											
	při jednotkových vahách											
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Průměr	Pořadí
UNIRPA	0,00	0,04	1,38	1,78	0,88	1,38	0,34	-0,06	-0,11	5,63	0,63	3
Revitrans	1,26	0,77	-0,02	1,50	3,27	0,10	-0,20	1,55	0,27	8,49	0,94	2
Prodeco	-1,53	-1,65	-1,44	0,18	2,74	-0,23	-1,45	-1,24	-1,48	-6,10	-0,68	4
Počerady	0,27	0,84	0,09	0,09	0,65	4,58	1,31	-0,24	1,32	8,90	0,99	1
X_p	3,22	3,06	2,84	2,98	3,15	3,08	3,20	2,58	3,35			
S_{xj}	0,37	0,20	0,16	0,13	0,19	0,31	0,37	0,30	0,33			
	při diferencovaných vahách											
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Součet	Průměr	Pořadí
UNIRPA	0,00	0,00	0,14	0,18	0,09	0,14	0,02	-0,02	-0,01	0,56	0,06	3
Revitrans	0,05	0,06	0,00	0,16	0,34	0,01	-0,01	0,47	0,02	1,09	0,12	1
Prodeco	-0,06	-0,14	-0,15	0,02	0,28	-0,02	-0,10	-0,38	-0,08	-0,63	-0,07	4
Počerady	0,01	0,07	0,01	0,01	0,07	0,48	0,09	-0,07	0,08	0,73	0,08	2

4.2.6 Vyhodnocení matematicko – statistických metod

K prvnímu výpočtu určujícímu pořadí vybraných podniků podle matematicko-statistických metod, byly použity jednotkové váhy. Použitím těchto vah není rozlišována

důležitost jednotlivých ukazatelů, což může způsobit, že na prvním místě v pořadí může skončit podnik, který má nejvíce prvních míst, ale tato první místa patří nejméně důležitým ukazatelům. Tudíž může být v závěru výsledné pořadí podniků zkreslené. Tabulka č. 16, která je uvedena níže, zobrazuje výsledné pořadí podniků právě při použití jednotkových vah.

Tabulka 16: Konečné pořadí při použití jednotkových vah [vlastní zpracování]

Jednotkové váhy											
Objekt	Metoda váženého součtu pořadí										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	3	3	1	1	3	2	2	2	3	2,222	2
Revitrans	1	2	3	2	1	3	3	1	2	2,000	4
Prodeco	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3,667	1
Počerady	2	1	2	4	4	1	1	3	1	2,111	3
Objekt	Metoda váženého podílu										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	1,000	1,003	1,080	1,103	1,051	1,080	1,039	0,993	0,989	1,038	3
Revitrans	1,147	1,049	0,999	1,087	1,190	1,006	0,977	1,182	1,027	1,074	1
Prodeco	0,823	0,894	0,916	1,010	1,159	0,987	0,833	0,854	0,856	0,926	4
Počerady	1,031	1,054	1,005	1,005	1,038	1,266	1,151	0,971	1,128	1,072	2
Objekt	Metoda normované proměnné										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	-0,004	0,043	1,381	1,781	0,882	1,381	0,342	-0,059	-0,113	0,626	3
Revitrans	1,264	0,766	-0,023	1,496	3,270	0,105	-0,204	1,547	0,274	0,944	2
Prodeco	-1,527	-1,646	-1,444	0,178	2,741	-0,229	-1,453	-1,243	-1,477	-0,678	4
Počerady	0,266	0,837	0,087	0,087	0,652	4,582	1,315	-0,245	1,316	0,988	1
Objekt	Bodovací metoda										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	100	95	100	100	100	100	100	84	116	99,412	3
Revitrans	115	100	92	98	113	93	94	100	120	102,830	2
Prodeco	82	85	85	92	110	91	85	72	100	89,190	4
Počerady	103	100	93	91	99	117	118	82	132	103,894	1

Ke druhému výpočtu, který měl určit pořadí analyzovaných podniků pomocí matematicko – statistických metod byly použity diferencované váhy ukazatelů. Oproti jednotkovým vahám, přiřazují diferencované váhy pro každého ukazatele váhu podle jeho důležitosti. K tomu byla využita Saatyho metoda. Není tedy možné, aby se podnik, který má nejvíce prvních míst u méně důležitých bodů, umístil v konečném pořadí první.

Aplikovaná metoda je totožná jako metoda jednotkových vah, s tím rozdílem, že se konečný integrální ukazatel násobí danou vahou.

**Tabulka 17: Konečné pořadí výsledků při použití diferencovaných vah
[vlastní zpracování]**

Diferencované váhy											
Objekt	Metoda váženého součtu pořadí										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	0,111	0,250	0,104	0,213	0,058	0,228	0,228	0,228	0,342	0,196	4
Revitrans	0,037	0,167	0,311	0,427	0,019	0,342	0,342	0,114	0,228	0,221	2
Prodeco	0,149	0,333	0,415	0,640	0,039	0,456	0,456	0,456	0,456	0,378	1
Počerady	0,074	0,083	0,207	0,854	0,078	0,114	0,114	0,342	0,114	0,220	3
Objekt	Metoda váženého podílu										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	0,037	0,084	0,112	0,114	0,109	0,112	0,070	0,302	0,057	0,111	3
Revitrans	0,043	0,087	0,104	0,113	0,123	0,104	0,066	0,360	0,059	0,118	1
Prodeco	0,031	0,074	0,095	0,105	0,120	0,102	0,056	0,260	0,049	0,099	4
Počerady	0,038	0,088	0,104	0,104	0,108	0,131	0,077	0,296	0,065	0,112	2
Objekt	Metoda normované proměnné										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	0,000	0,004	0,143	0,185	0,091	0,143	0,023	-0,018	-0,006	0,063	3
Revitrans	0,047	0,064	-0,002	0,155	0,339	0,011	-0,014	0,471	0,016	0,121	1
Prodeco	-0,057	-0,137	-0,150	0,018	0,284	-0,024	-0,098	-0,379	-0,085	-0,070	4
Počerady	0,010	0,070	0,009	0,009	0,068	0,475	0,088	-0,074	0,075	0,081	2
Objekt	Bodovací metoda										Pořadí
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20	Průměr	
UNIRPA	3,716	7,927	10,367	10,367	10,367	10,367	6,720	25,596	6,614	10,227	3
Revitrans	4,264	8,294	9,586	10,211	11,733	9,657	6,314	30,461	6,865	10,821	1
Prodeco	3,058	7,069	8,794	9,493	11,430	9,471	5,731	22,013	5,725	9,198	4
Počerady	3,833	8,330	9,646	9,443	10,235	12,149	7,921	25,036	7,544	10,460	2

Z výše uvedené tabulky č. 17 vyplývá, že pořadí analyzovaných podniků při použití diferencovaných vah totožně určily 3 ze 4 použitých metod. Jedná se o – metodu váženého podílu, metodu normované proměnné a bodovací metodu. Metoda váženého součtu pořadí vyhodnotila pořadí analyzovaných podniků odlišně.

Níže uvedená tabulka č. 18 zobrazuje souhrn výsledků matematicko-statistických metod. Je zde zobrazeno pořadí analyzovaných podniků při použití jednotkových vah a diferencovaných vah.

Tabulka 18: Souhrn výsledků matematicko-statistických metod [vlastní zpracování]

Objekt	jednotkové váhy					
	1.	2.	3.	4.	Průměr	Pořadí
Unipetrol RPA, s.r.o.	2,222	1,038	0,626	99,412	25,824	3
Revitrans, a.s.	2,000	1,074	0,944	102,830	26,712	2
Prodeco, a.s.	3,667	0,926	-0,678	89,190	23,276	4
Počerady, a.s.	2,111	1,072	0,988	103,894	27,017	1
	diferencované váhy					
	1.	2.	3.	4.	Průměr	Pořadí
Unipetrol RPA, s.r.o.	0,196	0,111	0,063	10,227	2,65	3
Revitrans, a.s.	0,221	0,118	0,121	10,821	2,82	1
Prodeco, a.s.	0,378	0,099	-0,070	9,198	2,40	4
Počerady, a.s.	0,220	0,112	0,081	10,460	2,72	2

Z tabulky je zřejmé, že pořadí podniků při použití jednotkových vah je jiné, než pořadí podniků při použití diferencovaných vah. Pořadí se změnilo na první a druhé pozici u společností Revitrans a.s. a Počerady a.s. Při použití jednotkových a diferencovaných vahách, se na třetím a čtvrtém místě s nejlepší mírou spokojenosti zaměstnanců umístily firmy Unipetrol RPA s.r.o a Prodeco, a.s. Pro stanovení konečného pořadí analyzovaných podniků při jednotkových a diferencovaných vahách byla použita funkce RANK v MS Excel.

Jak již bylo avizováno v metodice diplomové práce, pro určení výsledků konečného pořadí analyzovaných podniků bylo použito pořadí určené při použití diferencovaných vah stanovených na základě Saatyho metody. Konečné pořadí podniků podle zjištěné spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem je následující:

1. Revitrans, a.s., 2. Počerady, a.s., 3. Unipetrol RPA, s.r.o a 4. Prodeco a.s.

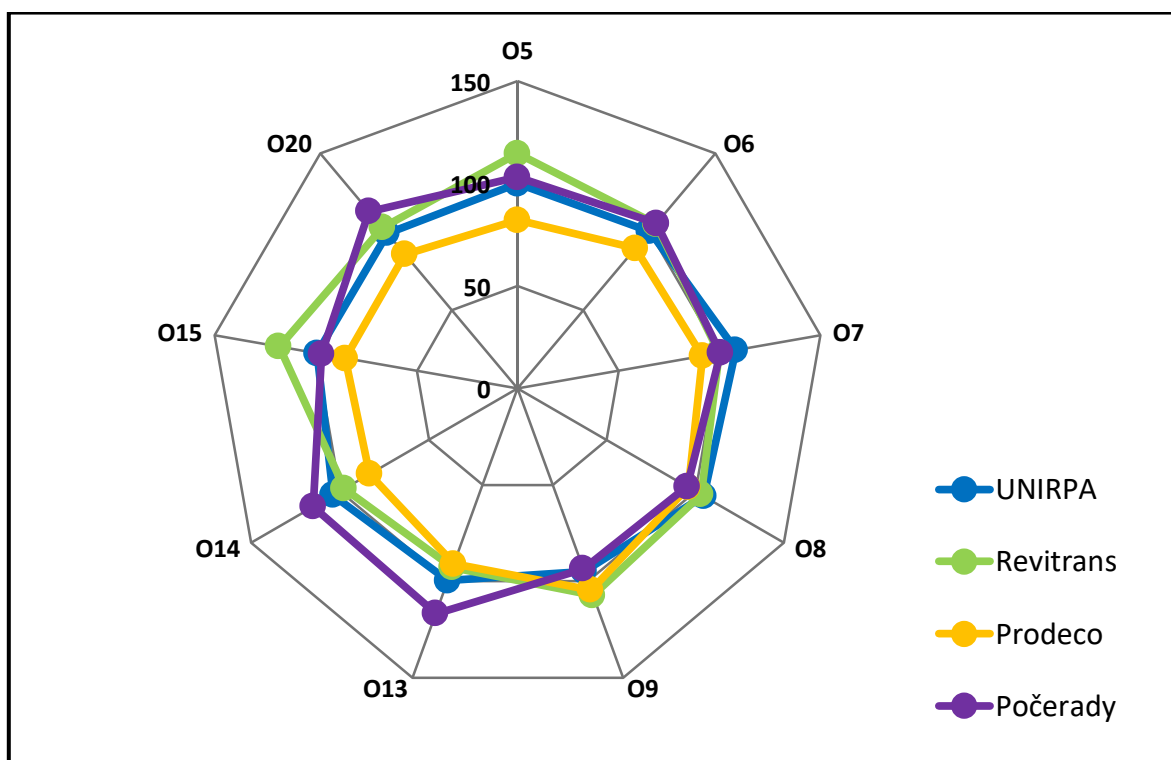
4.3 Spider analýza

Ke grafickému určení výsledného pořadí byla v této práci využita metoda zvaná Spider analýza. Pomocí této metody, bylo odhadnuto pořadí podle grafického znázornění této analýzy. Spider analýza nabízí celkový grafický přehled spokojenosti zaměstnanců zkoumaných společností v jednotlivých určených otázkách dotazníků. Neurčuje však ani pořadí, ani váhu uvedených výsledků. Tato analýza byla vytvořena na základě vypočtených průměrných hodnot, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 19. Srovnatelnou základnou je zde medián hodnot, kterým je hodnota v tomto případě 100%.

Tabulka 19: Spider analýza [vlastní zpracování]

Spider analýza – Dotazník									
Ukazatel	Průměr	UNIRPA	%	Revitrans	%	Prodeco	%	Počerady	%
O5	3,216	3,214	100	3,688	115	2,645	82	3,315	103
O6	3,058	3,066	100	3,208	105	2,734	89	3,222	105
O7	2,838	3,065	108	2,834	100	2,600	92	2,852	101
O8	2,984	3,131	105	3,084	103	2,867	96	2,852	96
O9	3,148	2,983	95	3,376	107	3,289	104	2,945	94
O13	3,078	3,065	100	2,855	93	2,800	91	3,592	117
O14	3,201	3,327	104	3,126	98	2,666	83	3,685	115
O15	2,575	2,557	99	3,043	118	2,199	85	2,501	97
O20	3,349	3,312	99	3,438	103	2,867	86	3,778	113
			101		105		90		104

Prostřednictvím této analýzy jsou přehledně uvedeny výsledky v grafické podobě, kterou představuje níže uvedený obrázek č. 24. Čím větší plochu v grafu společnost pokrývá, tím jsou zaměstnanci v daném bodě spokojenější.



Obrázek 24: Grafické znázornění Spider analýzy [vlastní zpracování]

Zaměříme-li se na výše uvedený obrázek č. 24, který vychází z hodnot v tabulce č. 19, můžeme konstatovat, že nejlépe dopadly společnosti Revitrans, a.s. a Elektrárna Počerady, a.s., kdy Revitrans je 5% nad průměrem a Elektrárna Počerady 4% nad

průměrem. Třetí pozici, co se týče spokojenosti zaměstnanců, zaujímá společnost Unipetrol RPA, s.r.o. s 1% nad průměrem. Nejhuře pak dopadla společnost Prodeco a.s., a to s podprůměrem celých 10%.

Lze konstatovat, že výpočet Spider analýzy potvrzuje stejný výsledek pořadí podniků, jakého se dosáhlo u matematicko-statistických metod s použitím diferencovaných vah. Nicméně jak bylo uvedeno výše, Spider analýza neurčuje ani pořadí, ani váhu výsledků. Může však napovědět, v jakých zkoumaných otázkách byly největší rozdíly v odpovědích respondentů v dotazníkovém šetření, což může být zohledněno v kapitole č. 5 „Návrhy a doporučení“. Při pohledu na výše uvedený obrázek č. 24 to jsou otázky č. 5, 13, 14, 15 a 20.

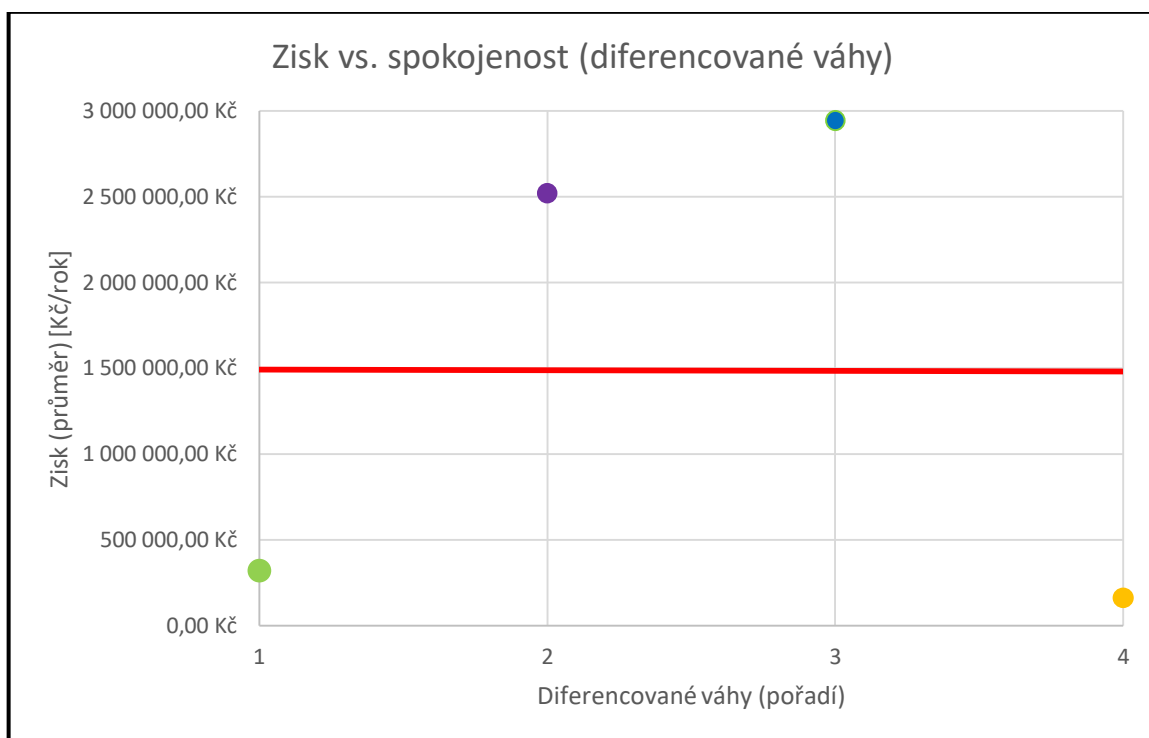
Konečné pořadí podniků podle zjištěné spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem podle Spider analýzy je následující:

1. Revitrans, a.s., 2. Počerady, a.s., 3. Unipetrol RPA, s.r.o a 4. Prodeco a.s.

4.4 Korelační analýza

Pro zjištění, zda lze ze statistického hlediska zvažovat závislost dosahované výše zisku přepočteného na jednoho zaměstnance na spokojenosti zaměstnanců (pořadí) s motivačním programem vybraných podniků, byla aplikována korelační analýza. S Pearsonovým korelačním koeficientem bylo počítáno jako s podílem kovariance neboli střední odchylky sledovaných ukazatelů a součinu odmocniny jejich rozptylu. Výsledky provedeného testu nevypovídají o kauzalitě dat. Nelze tvrdit, že pokud spolu datové řady korelují, musí mezi nimi existovat souvislost. Dá se avšak tímto testem vyvrátit tvrzení o nezávislosti dat. Pro výpočet hodnot Pearsonova korelačního koeficientu byl použit MS Excel.

Hodnota Pearsonova korelačního koeficientu je v tomto případě $r = -0,004103$. Pokud jsou hodnoty kolem 0, značí tento stav nezávislost parametrů, tedy neexistující souvislost mezi výší zisku přepočteného na jednoho zaměstnance a jejich spokojeností s motivačním programem, což graficky znázorňuje níže uvedený obrázek č. 25.



Obrázek 25: Grafické znázornění korelační analýzy [vlastní zpracování]

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného dotazníkového šetření analyzovaných podniků a následné aplikaci matematicko-statistických metod pro určení jejich výsledného pořadí ve věci spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem, lze stanovit následující návrhy a doporučení.

Jak bylo již v podkapitole 4. 1. zmíněno, bude v rámci návrhů a možných zlepšení nahlíženo také na otázky z dotazníku, které byly v dané podkapitole zařazeny do druhé skupiny otázek a mají právě vypovídací hodnotu ohledně možných nedostatků a oblastí motivace, kde zaměstnanci pocítují jistý diskomfort.

Nejlépe hodnocenou byla společnost REVITRANS, a.s., která se umístila, co se týče spokojenosti zaměstnanců na prvním místě. Deficit nějakého zaměstnaneckého benefitu zde pocítuje pouze 18,75% dotázaných respondentů. Více jak 60% respondentů dává přednost samostatné práci, která je jen minimálně ovlivňována druhou stranou, proto bych společnosti doporučila, aby na pracovních pozicích, kde to je možné, umožnila svým zaměstnancům organizovat si plnění úkolů, které jim byly zadány, dle jejich individuálních potřeb a jejich uvážení. 21% je spíše nespokojených s výší jejich mzdy a 85,42% dotázaných by dalo přednost finanční odměně před nehmotnou. Z toho vyplývá, že buď mimořádnou finanční odměnou, nebo stálým navýšením mzdy by se také zlepšila spokojenost zaměstnanců ve společnosti REVITRANS, a.s. I přes výše zmíněné se však společnost ukázala, co se týče ve spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy, na absolutním prvním místě a to s 18% nadprůměrem. Ze Spider analýzy je viditelné, že pod průměr se v hodnocení společnost dostala jen ve dvou případech. Tím prvním je spokojenost s prací, kde je pod průměrem o 7% a o lehký podprůměr 2% se jedná u spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami. Navrhuji pokusit se zaměstnancům nabídnout nějaký další benefit, který by byl v možnostech společnosti a zároveň v případě zaměstnanců zvýšil jejich spokojenost. Konkrétně bych navrhovala například poskytnout zaměstnanci, kterému se narodí dítě, jednorázový finanční příspěvek, což by v dnešní době mohlo být pro pracovníky velmi zajímavé.

Druhou nejlépe hodnocenou společností byla Elektrárna Počeradý, a.s. Přes 90% dotázaných zaměstnanců nepocítuje potřebu nějakého dalšího benefitu, než které jim jsou

poskytovány. Pro zlepšení spokojenosti se však nabízí šance v podobě zvýšení mezd, neboť 48,15% respondentů je s výší mzdy spíše nespokojeno. Výši mzdy uvedla také většina, konkrétně 49 osob z 54, jako pro ně nejdůležitější faktor. Dále bych společnosti navrhovala provést analýzu týkající se technického vybavení pracoviště, neboť pro 35,19% je pouze dostačující a dokonce 11,11% uvedlo stav technického vybavení jako zastaralé a nevyhovující. Ze Spider analýzy je patrně vidět, že společnost výrazně nad ostatními vyčnívá ve věcech spokojenosti s prací a zaměstnaneckými výhodami, naopak nejhůře dopadla podle respondentů informovanost o dění ve firmě. Zde se dostala pod průměr o 6% a v případě komunikace s nadřízeným o 4%. Doporučuji nechat nadřízené pracovníky projít školením, které jim pomůže zlepšit se v komunikaci se svými podřízenými a tipy jak předávat co nejefektivněji informace.

Na třetím místě se umístila společnost UNIPETROL RPA, s.r.o. Nějaký další zaměstnanecký benefit zde postrádá 14 z 61 dotázaných respondentů. Co se týče preferencí ve způsobu vykonávání práce, zvolilo 40,98% osob samostatnou práci, kde je způsob dosažení jim zadaného úkolu ponechán v jejich režii a dále takřka stejný počet respondentů, konkrétně 42,62% dalo přednost práci v tvůrčím týmu. Společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o. bych tak ke zvýšení spokojenosti jejích zaměstnanců doporučila v co největší možné míře, tam kde to samozřejmě umožňuje druh práce, umožnit zaměstnancům více pracovat dle jejich preferencí. Stejně jako u dvou předešlých společností by ke zvýšení spokojenosti samozřejmě pomohlo zvýšení mzdy, kdy jasnou nespokojenost dalo v dotazníku najevo 21,31% respondentů. Při pohledu na grafické znázornění prostřednictvím Spider analýzy je zřetelně vidět, že se společnost pohybuje v hodnotách průměru až lehkého nadprůměru. Citelnější propad je jen v otázce týkající se informovanosti o dění ve společnosti, kdy se dostala 5% pod průměr a doporučovala bych tak jako v případě ostatních společností školení vedoucích pracovníků, které by jim pomohlo ve zlepšení komunikace a způsobu předávání informací.

Na posledním, tedy čtvrtém místě se umístila společnost PRODECO, a.s. Zde pociťuje deficit nějaké zaměstnanecké výhody 17 osob ze 45 dotázaných respondentů. Více jak polovina osob uvedla, že jsou nespokojeni s jejich mzdovým ohodnocením, nabízí se tak zvážení ze strany společnosti, zda by nebylo možné navýšit mzdy. Jistě by toto opatření vedlo k výraznému zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Jak je patrné i ze Spider

analýzy v tomto ohledu dopadla společnost nejhůře opravdu citelně. Rozdíl od průměru byl celých 15%. To může být způsobeno i tím, že společnost dosahuje nejmenšího přepočteného čistého zisku na jednoho zaměstnance ze všech čtyř zkoumaných společností. Dále PRODECO, a.s. negativně vyčnívá v otázce týkající se technického vybavení pracoviště. I zde dopadla naprosto nejhůře a to s rozdílem od průměru ve výši 18%. Z toho plyne další možnost jak zlepšit spokojenost zaměstnanců. Doporučila bych přehodnotit dostatečnost technického vybavení a finanční prostředky vyčleněné právě pro tento sektor a zvážit alespoň částečný nákup nového a modernějšího vybavení. Naopak nad průměr se dostala o celá 4% procenta v otázce informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě. Lehce vyšší hodnoty dosáhla už jen v tomto výzkumu vítězná společnost REVITRANS, a.s. V tomto ohledu je tedy společnost napřed a není třeba nějakých výrazných změn. Co se týče pracovního prostředí, dopadlo hodnocení respondentů 11% pod průměrem a řešení vedoucí ke zlepšení by mohlo být propojeno s řešením technického vybavení pracoviště. Spokojenost s pracovní atmosférou už dopadla výrazně lépe, avšak stále pod průměrem 8% a taktéž komunikace s nadřízeným zůstala pod průměrem a to o 4%. Navrhovala bych proto uspořádat například školení pro vedoucí pracovníky, kde by jim byli doporučeny určité postupy komunikace s podřízenými a tipy jak podpořit stmelení kolektivu a tím zároveň dosáhnout zlepšení atmosféry v pracovním kolektivu.

Výše jsou popsány návrhy a doporučení pro jednotlivé společnosti. Následující doporučení jsou určena pro většinu, případně všechny vybrané podniky.

Prvním benefitem, který by měl jistě potenciál zvýšit spokojenost zaměstnanců, je jednorázový příspěvek při narození potomka. Tato forma benefitu je již využívána ve společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o. a sklídila velmi kladný ohlas ze strany zaměstnanců. Navrhovala bych tedy ostatním třem podnikům, aby se touto variantou inspirovaly a benefit v této formě ve svých firmách zavedly také. V níže uvedené tabulce č. 20 jsou rozpočítány odhadované náklady, které by s touto formou výhody měly jednotlivé společnosti spojené. Vychází se z průměrné roční porodnosti uvedené Českým statistickým úřadem [27] a navrhovaná výše jednorázového příspěvku je pro jednoho zaměstnance 20 000 Kč. Tato odměna by byla vyplácena jednorázově a v případě, že jsou zaměstnání oba rodiče v jedné společnosti, pak pouze jednomu z nich.

Tabulka 20: Výpočet příspěvku k narození dítěte [vlastní zpracování]

Příspěvek k narození dítěte	koeficient porodnosti:	1,63	
Objekt	Poč. zaměstnanců	Před. Porodnost / rok	Náklady
Unipetrol RPA, s.r.o.	2828	46	921 928 Kč
Revitrans, a.s.	841	14	274 166 Kč
Prodeco, a.s.	718	12	234 068 Kč
Počerady, a.s.	252	4	82 152 Kč

Dále bych navrhovala zavést měsíční příspěvek na dopravu pro každého zaměstnance ve výši 500 Kč. Ve spoustě případů by zaměstnancům zcela uhradil náklady na jízdné prostřednictvím MHD, anebo alespoň ponížil náklady na pohonné hmoty, v případě dojíždění automobilem. Jistá forma tohoto příspěvku již funguje ve společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o., ale aby zde vznikl nárok na určitý finanční příspěvek, musí zaměstnanec bydlet minimálně 40 km od místa pracoviště. Proto bych tuto formu, sice menší finanční pomoci, za to ale pro každého pracovníka, doporučila zavést do všech čtyř zkoumaných podniků, včetně již zmíněného UNIPETROLU RPA, s.r.o. Následující tabulka č. 21 vyčísluje výši nákladů spojenou se zavedením tohoto benefitu u všech společností.

Tabulka 21: Výpočet příspěvku na dopravu [vlastní zpracování]

Příspěvek na dopravu	přís. na zaměstnance:	500 Kč
Objekt	Poč. zaměstnanců	Náklady
Unipetrol RPA, s.r.o.	2828	1 414 000 Kč
Revitrans, a.s.	841	420 500 Kč
Prodeco, a.s.	718	359 000 Kč
Počerady, a.s.	252	126 000 Kč

Zcela na závěr této kapitoly bych všem společnostem doporučila provést návazné šetření, které by napomohlo upřesnit a rozšířit získané poznatky.

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s motivačním programem ve vybraných podnicích, a to v dceřiných společnostech Severočeských dolů, a.s. – PRODECO, a.s. a REVITRANS, a.s. Dále ve společnostech UNIPETROL RPA, s.r.o. a Elektrárna Počerady, a.s. Zmíněné podniky jsou charakterizovány v kapitole č. 3.

Hlavního cíle práce bylo dosaženo prostřednictvím dotazníkového šetření, kdy byly mezi zaměstnance zkoumaných podniků rozdány dotazníky. Počet dotazníků byl předem stanoven výpočtem minimálního množství vzorku. I přes skutečnost, že se nepodařilo zpět získat velké množství vyplněných dotazníků, považuji výsledek výzkumu za objektivní. Usuzuji tak dle toho, že se z každé společnosti vrátil dost podobný počet dotazníků a výsledky jsou víceméně velmi podobné. Tudíž lze předpokládat, že i kdyby byla návratnost např. o 100 ks dotazníků větší, výsledky budou pořád prakticky stejné.

Dílčím cílem práce bylo ověření stanovené hypotézy. Pro ověření hypotézy bylo zapotřebí stanovit pořadí zkoumaných podniků, dle spokojenosti jejich zaměstnanců s motivačním programem. Na data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření byly aplikovány matematicko-statistické metody. Konkrétně metoda jednoduchého (váženého) součtu pořadí, metoda jednoduchého (váženého) podílu, metoda normované proměnné a bodovací metoda. K určení vah byla použita Saatyho metoda. Nejvyšší spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem podle aplikovaných matematicko-statistických metod dosáhla společnost REVITRANS a.s., na druhém místě se umístila společnost Elektrárna Počerady, a.s., třetí místo obsadila společnost UNIPETROL RPA, s.r.o. a nejhůře dopadla a na posledním místě se umístila společnost PRODECO, a.s.

Nezávisle na použití matematicko-statistických metod byla vytvořena Spider analýza, která byla aplikována na první okruh otázek a jejíž výsledky a grafické znázornění pomohlo ke zpracování kapitoly č. 5 Návrhy a doporučení. Výsledky při aplikování Spider analýzy, byly totožné s výsledky, kterých bylo dosaženo aplikací matematicko-statistických metod.

Pro statistické ověření stanovené hypotézy, zda podnik, který dosahuje nejvyššího zisku v přepočtu na jednoho zaměstnance, má nejspokojenější zaměstnance s motivačním programem, byla použita korelace prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu. Na základě zpracování korelační analýzy v podkapitole 4.4, byla zjištěna nepřímá úměra zkoumaných parametrů. Z tohoto zjištění vyplývá, že hypotézu musíme zamítnout. Spokojenost zaměstnanců, tedy není vždy úměrná k výši dosahovaného čistého zisku podniku přepočteného na jednoho zaměstnance.

Z výsledků vyplynulo, že společnost, která vyšla z průzkumu nejlépe, má paradoxně nejnížší průměrné mzdy. Avšak může to být způsobeno i tím, že například UNIPETROL RPA, s.r.o. je mnohem větší společnost a výše průměrné mzdy je znatelně ovlivněna velkým počtem pracovníků na pozicích vysokého managementu s velkým mzdovým ohodnocením.

Seznam použité literatury

Odborná knižní literatura

- [1.] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2.] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3.] ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- [4.] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [5.] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [6.] ŠTIKAR, Jiří a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [7.] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [8.] JIRÁSEK, Jaroslav A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření a soupeření. První. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [9.] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. Benchmarking: Jak napodobit úspěšné. První. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85865-23-8.
- [10.] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [11.] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku 2. Aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Elektronické zdroje

- [12.] PRODECO, a.s., produkty, [online]. [cit. 2020-2-11]. Dostupný z WWW: <http://www.prodeco.cz/cz/produkty-a-sluzby>
- [13.] PRODECO, a.s., výroční zprávy, [online]. [cit. 2020-2-13]. Dostupný z WWW: <http://www.prodeco.cz/cz/komunikace/vyrocní-zprávy>

- [14.] REVITRANS, a.s., [online]. [cit. 2020-2-13]. Dostupný z WWW: <https://www.revitrans.cz/spolecnost/zakladni-informace.aspx>
- [15.] UNIPETROL RPA, s.r.o. [online]. [cit. 2020-2-18]. Dostupný z WWW: <http://www.unipetrol.cz/cs/ONas/Stranky/default.aspx>
- [16.] UNIPETROL RPA, s.r.o. [online]. [cit. 2020-2-19]. Dostupný z WWW: <http://www.unipetrol.cz/cs/NabidkaProduktu/Stranky/default.aspx>
- [17.] UNIPETROL RPA, s.r.o., výroční zprávy, [online]. [cit. 2020-2-19]. Dostupný z WWW: <http://www.unipetrolrpa.cz/CS/o-nas/Stranky/vyrocní-zpravy.aspx>
- [18.] Wikipedia, Elektrárna Počerady, [online]. [cit. 2020-2-20]. Dostupný z WWW: https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektř%03%A1rna_Po%04%8Derady
- [19.] ČEZ, a.s., [online]. [cit. 2020-2-21]. Dostupný z WWW: <https://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/uhelne-elektrarny/cr/pocerady.html>
- [20.] Wikipedia, Saatyho metoda, [online]. [cit. 2019-12-20]. Dostupný z WWW: https://cs.wikipedia.org/wiki/Saatyho_metoda
- [21.] Wikisofia, Korelační analýza, [online]. [cit. 2020-3-2]. Dostupný z WWW: https://wikisofia.cz/wiki/Korela%C4%8Dn%C3%AD_a_regresn%C3%AD_anal%C3%BDza
- [22.] Wikipedia, Dotazníkové šetření, [online]. [cit. 2020-2-20]. Dostupný z WWW: https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%ADkov%C3%A9_%05%A1et%C5%99en%C3%AD
- [23.] Management mania, [online]. [cit. 2020-3-23]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/en/benchmarking>
- [24.] JUSTICE – Veřejný rejstřík a sbírka listin, [online]. [cit. 2020-3-23]. Dostupný z WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [25.] MU, ENRIQUE, . Practical Decision Making : an Introduction to the Analytic Hierarchy Process (AHP) Using Super Decisions V2. Cham: [s.n.] ISBN 978-3-319-33861-3, ISBN 3-319-33861-7. OCLC 957128237 [online]. [cit. 2020-5-23]. resource (107 pages) s. Dostupný z WWW: <https://www.worldcat.org/title/practical-decision-making-an-introduction-to-the-analytic-hierarchy-process-ahp-using-super-decisions-v2/oclc/957128237>.
- [26.] DOCPLAYER.cz [online]. [cit. 2020-5-23]. Dostupný z WWW: <https://docplayer.cz/54031587-Vyber-vzorku-v-kvantitativnim.html>

[27.] Český statistický úřad, [online]. [cit. 2020-5-24]. Dostupný z WWW:

<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

[28.] PRODECO, a.s., [online]. [cit. 2020-2-11]. Dostupný z WWW:

<http://www.prodeco.cz/cz/prvni-stranka/profil-spolecnosti>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Orientační přehled velikosti vzorku [26]	14
Tabulka 2: Matice pro porovnávání podniků [11, s. 90]	15
Tabulka 3: Význam hodnot - Saatyho metoda [20]	20
Tabulka 4: hodnoty RI (k) [25]	21
Tabulka 5: Ekonomická charakteristika podniku PRODECO, a.s [vlastní zpracování]	30
Tabulka 6: Ekonomická charakteristika podniku REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]	32
Tabulka 7: Ekonomická charakteristika podniku UNIPETROL RPA, s.r.o. [vlastní zpracování]	35
Tabulka 8: Ekonomická charakteristika podniku Elektrárna Počerady, a.s. [vlastní zpracování]	39
Tabulka 9: Výpočet vstupních hodnot pro výchozí matici [vlastní zpracování]	48
Tabulka 10: Výchozí matice – matematicko-statistické metody [vlastní zpracování]	50
Tabulka 11: Saatyho metoda - určení kritérií [vlastní zpracování]	50
Tabulka 12: Aplikace metody váženého součtu pořadí [vlastní zpracování]	51
Tabulka 13: Aplikace metody váženého podílu [vlastní zpracování]	52
Tabulka 14: Aplikace bodovací metody [vlastní zpracování]	52
Tabulka 15: Aplikace metody normované proměnné [vlastní zpracování]	53
Tabulka 16: Konečné pořadí při použití jednotkových vah [vlastní zpracování]	54
Tabulka 17: Konečné pořadí výsledků při použití diferencovaných vah [vlastní zpracování]	55
Tabulka 18: Souhrn výsledků matematicko-statistických metod [vlastní zpracování]	56
Tabulka 19: Spider analýza [vlastní zpracování]	57
Tabulka 20: Výpočet příspěvku k narození dítěte [vlastní zpracování]	63
Tabulka 21: Výpočet příspěvku na dopravu [vlastní zpracování]	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu [vlastní zpracování]	4
Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb [vlastní zpracování]	7
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb [vlastní zpracování]	7
Obrázek 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace [vlastní zpracování]	8
Obrázek 5: Složky celkové odměny [vlastní zpracování]	9
Obrázek 6: Základní fáze Benchmarkingu (Xerox Model) [7, s. 28]	13
Obrázek 7: Metodika diplomové práce - XEROX Model [vlastní zpracování]	23
Obrázek 8: Počet zaměstnanců v období let 2013 - 2018 [vlastní zpracování]	26
Obrázek 9: Čistý zisk podniku přepočtený na jednoho zaměstnance za rok 2018 [vlastní zpracování]	27
Obrázek 10: Logo společnosti PRODECO, a.s. [11]	28
Obrázek 11: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti Prodeco, a.s. [vlastní zpracování]	30
Obrázek 12: Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání – PRODECO, a.s [vlastní zpracování]	31
Obrázek 13: Logo společnosti REVITRANS, a.s. [14]	31
Obrázek 14: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]	33
Obrázek 15: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]	33
Obrázek 16: Logo společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o. [15]	34
Obrázek 17: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti UNIPETROL RPA, s.r.o. [vlastní zpracování]	37
Obrázek 18: Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání - UNIPETROL RPA, s.r.o. [vlastní zpracování]	37
Obrázek 19: Logo skupiny ČEZ [18]	38
Obrázek 20: Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti Elektrárna Počerady, a.s. [vlastní zpracování]	39
Obrázek 21: Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle dosaženého vzdělání - Elektrárna Počerady, a.s. [vlastní zpracování]	40

Obrázek č. 22: Vyhodnocení dotazníku společnosti REVITRANS, a.s. [vlastní zpracování]	45
Obrázek 23: Postup při vyhodnocení otázek dotazníku [vlastní zpracování]	49
Obrázek 24: Grafické znázornění Spider analýzy [vlastní zpracování]	57
Obrázek 25: Grafické znázornění korelační analýzy [vlastní zpracování]	59

Seznam rovnic

Rovnice 1: Výpočet minimálního množství vzorku MMV [vlastní zpracování]	14
Rovnice 2: Integrální ukazatel d_{1i} [11, s. 91]	16
Rovnice 3: Integrální ukazatel d_{2i} [11, s. 91]	17
Rovnice 4: Výpočet bodu u ukazatele s charakterem +1 [11, s. 92]	17
Rovnice 5: Výpočet bodu u ukazatele s charakterem -1 [11, s. 92]	18
Rovnice 6: Integrální ukazatel d_{3i} [11, s. 92]	18
Rovnice 7: Metoda normované proměnné u_{ij} pro ukazatele s charakterem +1 [11, s. 92]	19
Rovnice 8: Metoda normované proměnné u_{ij} pro ukazatele s charakterem -1 [11, s. 92]	19
Rovnice 9: Výpočet integrálního ukazatele d_{4i} [11, s. 92]	19
Rovnice 10: Výpočet matice Saatyho metody [20]	20
Rovnice 11: Výpočet výsledných vah Saatyho metody [20]	20
Rovnice 12: Výpočet poměru konzistence [20]	21
Rovnice 13: Index konzistence [20]	21
Rovnice 14: Pearsonův korelační koeficient [21]	22

Seznam příloh

Příloha 1: Počet zaměstnanců a Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	1
Příloha 2: Základní ekonomické údaje vybraných podniků	2
Příloha 3: Minimální množství vzorku a Vyhodnocené dotazníky společností	3
Příloha 4: Výchozí matice matematicko-statistických metod	13

Příloha 1: Počet zaměstnanců a Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Počet zaměstnanců za sledované období						
Objekt	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Unipetrol RPA, s.r.o.	1560	1531	1522	2188	2733	2828
Revitrans, a.s.	944	909	866	854	847	841
Prodeco, a.s.	738	714	695	700	707	718
Počerady, a.s.	273	264	268	267	262	252

Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání %				
Objekt	ZV	Vyučen	SŠ	VŠ
Unipetrol RPA, s.r.o.	3	24	49	24
Revitrans, a.s.	14	71	13	2
Prodeco, a.s.	6	63	24	7
Počerady, a.s.	0,4	27,9	60,3	11,4

Příloha 2: Základní ekonomické údaje vybraných podniků

Unipetrol RPA, s.r.o.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	1560	1531	1522	2188	2733	2828
Zisk po zdanění (tis. Kč)	1 538 452	1 847 933	5 413 294	5 460 978	8 138 000	8 327 000
Celkové výnosy (tis. Kč)	91 177 542	115 784 644	102 227 194	82 351 090	114 281 000	122 900 000
Celkové náklady (tis. Kč)	89 639 090	113 936 711	96 813 900	76 890 112	106 143 000	115 785 000
Průměrná mzda	37 845	38 342	38 340	42 466	50 646	55 192

Revitrans, a.s.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	944	909	866	854	847	841
Zisk po zdanění (tis. Kč)	203 420	265 371	192 230	186 144	242 332	270 166
Celkové výnosy (tis. Kč)	1 595 000	2 115 000	1 677 211	1 629 876	1 512 695	2 012 000
Celkové náklady (tis. Kč)	1 391 580	1 849 629	1 484 981	1 443 732	1 270 363	951 000
Průměrná mzda	16 001	29 712	26 316	27 825	29 052	30 467

Prodeco, a.s.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	738	714	695	700	707	718
Zisk po zdanění (tis. Kč)	106 354	43387	40732	31719	44261	118000
Celkové výnosy (tis. Kč)	2 879 487	1621933	1460940	1411387	1647900	1748300
Celkové náklady (tis. Kč)	2 773 133	1578546	1420208	1379668	1669300	1637100
Průměrná mzda	27 302	30 619	27 231	28 698	29 929	32 075

Počerady, a.s.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	273	264	268	267	262	252
Zisk po zdanění (tis. Kč)	3 253	-623 980	321 277	423 036	310 818	635 000
Celkové výnosy (tis. Kč)	11 770 244	7 855 174	5 327 072	7 674 009	5 417 258	6 190 000
Celkové náklady (tis. Kč)	11 766 991	8 479 154	5 005 795	7 250 973	5 106 440	5 447 000
Průměrná mzda	42 100	43 310	41 720	45 968	49 037	51 384

Čistý zisk na jednoho zaměstnance	
Objekt	Zisk / zaměstnanec
Unipetrol RPA, s.r.o.	2 944 483,73
Revitrans, a.s.	321 243,76
Prodeco, a.s.	164 345,40
Počerady, a.s.	2 519 841,27

Příloha 3: Minimální množství vzorku a Vyhodnocené dotazníky společností

Výpočet minimálního množství vzorku		
Objekt	Počet zaměstnanců	Velikost vzorku
Unipetrol RPA, s.r.o.	2828	212
Revitrans, a.s.	841	336
Prodeco, a.s.	718	287
Počerady, a.s.	252	101

Vyhodnocení dotazníku - Revitrans, a.s.		
Počet respondentů dotazníku	48	%
1. Pohlaví		
muž	43	89,58%
žena	5	10,42%
2. Věková kategorie		
do 30 let	9	18,75%
31-40 let	17	35,42%
41-50 let	16	33,33%
51-60 let	5	10,42%
61 a více let	1	2,08%
3. Nejvyšší dosažené vzdělání		
základní	1	2,08%
vyučen	28	58,33%
středoškolské	14	29,17%
vysokoškolské	5	10,42%
4. Počet let ve firmě		
méně než 1 rok	12	25,00%
1-3 roky	7	14,58%
3-5 let	23	47,92%
5 let a více	6	12,50%
5. Hodnocení technického vybavení pracoviště		
uspokojivé	37	77,08%
dostačující	9	18,75%
zastaralé nevyhovující	2	4,17%
6. Spokojenost s pracovním prostředím		
velmi spokojený	15	31,25%
spíše spokojený	28	58,33%
spíše nespokojený	5	10,42%
velmi nespokojený	0	0,00%
7. Spokojenost s pracovní atmosférou		
velmi spokojený	6	12,50%
spíše spokojený	31	64,58%
spíše nespokojený	8	16,67%
velmi nespokojený	3	6,25%
8. Hodnocení komunikace s nadřízeným		

velmi dobrá	14	29,17%
spíše dobrá	26	54,17%
napjatá	6	12,50%
špatná	2	4,17%
9. Spokojenost s informovaností o dění ve firmě		
ano	27	56,25%
spíše ano	15	31,25%
spíše nespokojený	3	6,25%
ne	3	6,25%
10. Výběr nejdůležitějšího motivačního faktoru		
Povýšení	5	10,42%
Pochvala	0	0,00%
Zvýšení mzdy	38	79,17%
Příplatek za práci přesčas	0	0,00%
Umožnění zvyšování kvalifikace	3	6,25%
Flexibilní pracovní doba	2	4,17%
Možnost home office	0	0,00%
Služební automobil, telefon, notebook	0	0,00%
Jazykové kurzy	0	0,00%
Poskytnutí studijního volna	0	0,00%
11. Zajišťování růstu kvalifikace		
Semináře a různá školení, pořádaná ve vašem podniku	28	58,33%
Podnik Vám umožňuje účast na externích seminářích dle Vašeho výběru	9	18,75%
Máte možnost vzdělávání na školách	0	0,00%
Nejste nucen a nemáte potřebu se dále vzdělávat	11	22,92%
Podnik Vám zvyšování kvalifikace neumožňuje	0	0,00%
12. Důležitost motivačního programu pro setrvání ve firmě		
ano	24	50,00%
spíše ano	15	31,25%
spíše ne	3	6,25%
ne	6	12,50%
13. Spokojenost s prací		
Ve většině ohledů uspokojuje	9	18,75%
Existují drobnosti, které Vám vadí, ale v podstatě se cítíte spokojeni	25	52,08%
Existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nepřemýšlíte o odchodu	12	25,00%
Neuspokojuje	2	4,17%
14. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami		
ano	18	37,50%
spíše ano	21	43,75%
spíše nespokojený	6	12,50%
ne	3	6,25%
15. Spokojenost s výší mzdy		
ano	14	29,17%
spíše ano	23	47,92%
spíše nespokojený	10	20,83%
ne	1	2,08%
16. Přednost hmotné odměně (peníze) před nehmotnou		

ano	41	85,42%
ne	7	14,58%
17. Výběr pracovního zařazení		
Samostatně - nemáte rádi, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce	30	62,50%
Ve dvojici	7	14,58%
Ve tvůrčím týmu	6	12,50%
Pod přímým vedením nadřízeného - pevné a jasně dané úkoly	5	10,42%
18. důležitost motivů konání práce 1-5 (1 je nejméně - 5 je nejvíce)		
Seberealizace	3	54,17%
Zabezpečení rodiny	5	72,92%
Udržení životní úrovně	4	50,00%
Zajištění stálého příjmu peněz	5	64,58%
19. Hodnocení zaměstnaneckých výhod 1-10 (1 nejvíce zajímavé - 10 nejméně zajímavé)		
Příspěvek na penzijní připojištění	1	58,33%
Příspěvek na stravování	5	27,08%
Zdravotní péče	2	35,42%
Možnost vzdělávání	6	31,25%
Služební automobil, mobilní telefon	4	22,92%
Kulturní akce	7	45,83%
Jazykové kurzy	8	52,08%
Home office	10	66,67%
Pružná pracovní doba	9	66,67%
Příspěvek na rekreaci	5	33,33%
20. Deficit zaměstnanecké výhody		
ano	9	18,75%
ne	39	81,25%

Vyhodnocení dotazníku - Prodeco, a.s.		
Počet respondentů dotazníku	45	
1. Pohlaví		
muž	38	84,44%
žena	7	15,56%
2. Věková kategorie		
do 30 let	3	6,67%
31-40 let	7	15,56%
41-50 let	23	51,11%
51-60 let	7	15,56%
61 a více let	5	11,11%
3. Nejvyšší dosažené vzdělání		
základní	5	11,11%
vyučen	15	33,33%
středoškolské	22	48,89%
vysokoškolské	3	6,67%
4. Počet let ve firmě		

méně než 1 rok	8	17,78%
1-3 roky	9	20,00%
3-5 let	3	6,67%
5 let a více	25	55,56%
5. Hodnocení technického vybavení pracoviště		
uspokojivé	10	22,22%
dostačující	22	48,89%
zastaralé nevyhovující	13	28,89%
6. Spokojenost s pracovním prostředím		
velmi spokojený	3	6,67%
spíše spokojený	28	62,22%
spíše nespokojený	13	28,89%
velmi nespokojený	1	2,22%
7. Spokojenost s pracovní atmosférou		
velmi spokojený	10	22,22%
spíše spokojený	15	33,33%
spíše nespokojený	12	26,67%
velmi nespokojený	8	17,78%
8. Hodnocení komunikace s nadřízeným		
velmi dobrá	13	28,89%
spíše dobrá	19	42,22%
napjatá	7	15,56%
špatná	6	13,33%
9. Spokojenost s informovaností o dění ve firmě		
ano	15	33,33%
spíše ano	28	62,22%
spíše nespokojený	2	4,44%
ne	0	0,00%
10. Výběr nejdůležitějšího motivačního faktoru		
Povýšení	2	4,44%
Pochvala	0	0,00%
Zvýšení mzdy	32	71,11%
Příplatek za práci přesčas	0	0,00%
Umožnění zvyšování kvalifikace	0	0,00%
Flexibilní pracovní doba	0	0,00%
Možnost home office	5	11,11%
Služební automobil, telefon, notebook	5	11,11%
Jazykové kurzy	0	0,00%
Poskytnutí studijního volna	1	2,22%
11. Zajišťování růstu kvalifikace		
Semináře a různá školení, pořádaná ve vašem podniku	30	66,67%
Podnik Vám umožňuje účast na externích seminářích dle Vašeho výběru	0	0,00%
Máte možnost vzdělávání na školách	0	0,00%
Nejste nucen a nemáte potřebu se dále vzdělávat	7	15,56%
Podnik Vám zvyšování kvalifikace neumožňuje	8	17,78%
12. Důležitost motivačního programu pro setrvání ve firmě		
ano	2	4,44%

spíše ano	33	73,33%
spíše ne	8	17,78%
ne	2	4,44%
13. Spokojenost s prací		
Ve většině ohledů uspokojuje	2	4,44%
Existují drobnosti, které Vám vadí, ale v podstatě se cítíte spokojeni	34	75,56%
Existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nepřemýšlíte o odchodu	7	15,56%
Neuspokojuje	2	4,44%
14. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami		
ano	8	17,78%
spíše ano	20	44,44%
spíše nespokojený	11	24,44%
ne	6	13,33%
15. Spokojenost s výší mzdy		
ano	8	17,78%
spíše ano	8	17,78%
spíše nespokojený	14	31,11%
ne	15	33,33%
16. Přednost hmotné odměně (peníze) před nehmotnou		
ano	42	93,33%
ne	3	6,67%
17. Výběr pracovního zařazení		
Samostatně - nemáte rádi, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce	33	73,33%
Ve dvojici	8	17,78%
Ve tvůrčím týmu	0	0,00%
Pod přímým vedením nadřízeného - pevné a jasně dané úkoly	4	8,89%
18. důležitost motivů konání práce 1-5 (1 je nejméně - 5 je nejvíce)		
Seberealizace	5	17,78%
Zabezpečení rodiny	3	0,00%
Udržení životní úrovně	4	24,44%
Zajištění stálého příjmu peněz	4	0,00%
19. Hodnocení zaměstnaneckých výhod 1-10 (1 nejvíce zajímavé - 10 nejméně zajímavé)		
Příspěvek na penzijní připojištění	1	37,78%
Příspěvek na stravování	1	33,33%
Zdravotní péče	3	37,78%
Možnost vzdělávání	6	46,67%
Služební automobil, mobilní telefon	7	42,22%
Kulturní akce	5	26,67%
Jazykové kurzy	8	42,22%
Home office	9	48,89%
Pružná pracovní doba	10	35,56%
Příspěvek na rekreaci	3	37,78%
20. Deficit zaměstnanecké výhody		
ano	17	37,78%
ne	28	62,22%

Vyhodnocení dotazníku - Elektrárna Počerady, a.s.

Počet respondentů dotazníku	54	
1. Pohlaví		
muž	50	92,59%
žena	4	7,41%
2. Věková kategorie		
do 30 let	9	16,67%
31-40 let	15	27,78%
41-50 let	24	44,44%
51-60 let	4	7,41%
61 a více let	2	3,70%
3. Nejvyšší dosažené vzdělání		
základní	4	7,41%
vyučen	18	33,33%
středoškolské	29	53,70%
vysokoškolské	3	5,56%
4. Počet let ve firmě		
méně než 1 rok	6	11,11%
1-3 roky	16	29,63%
3-5 let	12	22,22%
5 let a více	20	37,04%
5. Hodnocení technického vybavení pracoviště		
uspokojivé	29	53,70%
dostačující	19	35,19%
zastaralé nevyhovující	6	11,11%
6. Spokojenost s pracovním prostředím		
velmi spokojený	18	33,33%
spíše spokojený	30	55,56%
spíše nespokojený	6	11,11%
velmi nespokojený	0	0,00%
7. Spokojenost s pracovní atmosférou		
velmi spokojený	15	27,78%
spíše spokojený	21	38,89%
spíše nespokojený	13	24,07%
velmi nespokojený	5	9,26%
8. Hodnocení komunikace s nadřízeným		
velmi dobrá	16	29,63%
spíše dobrá	21	38,89%
napjatá	10	18,52%
špatná	7	12,96%
9. Spokojenost s informovaností o dění ve firmě		
ano	9	16,67%
spíše ano	36	66,67%
spíše nespokojený	6	11,11%
ne	3	5,56%

10. Výběr nejdůležitějšího motivačního faktoru		
Povýšení	1	1,85%
Pochvala	0	0,00%
Zvýšení mzdy	49	90,74%
Příplatek za práci přesčas	0	0,00%
Umožnění zvyšování kvalifikace	2	3,70%
Flexibilní pracovní doba	2	3,70%
Možnost home office	0	0,00%
Služební automobil, telefon, notebook	0	0,00%
Jazykové kurzy	0	0,00%
Poskytnutí studijního volna	0	0,00%
11. Zajišťování růstu kvalifikace		
Semináře a různá školení, pořádaná ve vašem podniku	42	77,78%
Podnik Vám umožňuje účast na externích seminářích dle Vašeho výběru	4	7,41%
Máte možnost vzdělávání na školách	3	5,56%
Nejste nucen a nemáte potřebu se dále vzdělávat	5	9,26%
Podnik Vám zvyšování kvalifikace neumožňuje	0	0,00%
12. Důležitost motivačního programu pro setrvání ve firmě		
ano	32	59,26%
spíše ano	16	29,63%
spíše ne	4	7,41%
ne	2	3,70%
13. Spokojenost s prací		
Ve většině ohledů uspokojuje	40	74,07%
Existují drobnosti, které Vám vadí, ale v podstatě se cítíte spokojeni	8	14,81%
Existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nepřemýšlíte o odchodu	4	7,41%
Neuspokojuje	2	3,70%
14. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami		
ano	39	72,22%
spíše ano	13	24,07%
spíše nespokojený	2	3,70%
ne	0	0,00%
15. Spokojenost s vyšší mzdy		
ano	9	16,67%
spíše ano	14	25,93%
spíše nespokojený	26	48,15%
ne	5	9,26%
16. Přednost hmotné odměny (peníze) před nehmotnou		
ano	52	96,30%
ne	2	3,70%
17. Výběr pracovního zařazení		
Samostatně - nemáte rádi, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce	47	87,04%
Ve dvojici	3	5,56%
Ve tvůrčím týmu	0	0,00%
Pod přímým vedením nadřízeného - pevné a jasně dané úkoly	4	7,41%
18. důležitost motivů konání práce 1-5 (1 je nejméně - 5 je nejvíce)		
Seberealizace	5	44,44%

Zabezpečení rodiny	5	74,07%
Udržení životní úrovně	5	61,11%
Zajištění stálého příjmu peněz	5	0,00%
19. Hodnocení zaměstnaneckých výhod 1-10 (1 nejvíce zajímavé - 10 nejméně zajímavé)		
Příspěvek na penzijní připojištění	1	42,59%
Příspěvek na stravování	1	33,33%
Zdravotní péče	2	48,15%
Možnost vzdělávání	2	24,07%
Služební automobil, mobilní telefon	6	35,19%
Kulturní akce	5	25,93%
Jazykové kurzy	8	35,19%
Home office	10	59,26%
Pružná pracovní doba	9	59,26%
Příspěvek na rekreaci	5	29,63%
20. Deficit zaměstnanecké výhody		
ano	4	
ne	50	

Vyhodnocení dotazníku - Unipetrol RPA s.r.o.		
Počet respondentů dotazníku	61	
1. Pohlaví		
muž	54	88,52%
žena	7	11,48%
2. Věková kategorie		
do 30 let	6	9,84%
31-40 let	24	39,34%
41-50 let	18	29,51%
51-60 let	12	19,67%
61 a více let	1	1,64%
3. Nejvyšší dosažené vzdělání		
základní	0	0,00%
vyučen	18	29,51%
středoškolské	34	55,74%
vysokoškolské	9	14,75%
4. Počet let ve firmě		
méně než 1 rok	5	8,20%
1-3 roky	12	19,67%
3-5 let	28	45,90%
5 let a více	16	26,23%
5. Hodnocení technického vybavení pracoviště		
uspokojivé	17	27,87%
dostačující	42	68,85%
zastaralé nevyhovující	2	3,28%
6. Spokojenost s pracovním prostředím		

velmi spokojený	10	16,39%
spíše spokojený	45	73,77%
spíše nespokojený	6	9,84%
velmi nespokojený	0	0,00%
7. Spokojenost s pracovní atmosférou		
velmi spokojený	7	11,48%
spíše spokojený	51	83,61%
spíše nespokojený	3	4,92%
velmi nespokojený	0	0,00%
8. Hodnocení komunikace s nadřízeným		
velmi dobrá	15	24,59%
spíše dobrá	40	65,57%
napjatá	5	8,20%
špatná	1	1,64%
9. Spokojenost s informovaností o dění ve firmě		
ano	4	6,56%
spíše ano	49	80,33%
spíše nespokojený	8	13,11%
ne	0	0,00%
10. Výběr nejdůležitějšího motivačního faktoru		
Povýšení	3	4,92%
Pochvala	0	0,00%
Zvýšení mzdy	46	75,41%
Příplatek za práci přesčas	2	3,28%
Umožnění zvyšování kvalifikace	2	3,28%
Flexibilní pracovní doba	2	3,28%
Možnost home office	1	1,64%
Služební automobil, telefon, notebook	5	8,20%
Jazykové kurzy	0	0,00%
Poskytnutí studijního volna	0	0,00%
11. Zajišťování růstu kvalifikace		
Semináře a různá školení, pořádaná ve vašem podniku	38	62,30%
Podnik Vám umožňuje účast na externích seminářích dle Vašeho výběru	8	13,11%
Máte možnost vzdělávání na školách	6	9,84%
Nejste nucen a nemáte potřebu se dále vzdělávat	9	14,75%
Podnik Vám zvyšování kvalifikace neumožňuje	0	0,00%
12. Důležitost motivačního programu pro setrvání ve firmě		
ano	5	8,20%
spíše ano	43	70,49%
spíše ne	9	14,75%
ne	4	6,56%
13. Spokojenost s prací		
Ve většině ohledů uspokojuje	9	14,75%
Existují drobnosti, které Vám vadí, ale v podstatě se cítíte spokojeni	47	77,05%
Existuje řada věcí, které Vám nevyhovují, ale nepřemýšlíte o odchodu	5	8,20%
Neuspokojuje	0	0,00%
14. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami		

ano	32	52,46%
spíše ano	19	31,15%
spíše nespokojený	8	13,11%
ne	2	3,28%
15. Spokojenost s výší mzdy		
ano	4	6,56%
spíše ano	39	63,93%
spíše nespokojený	5	8,20%
ne	13	21,31%
16. Přednost hmotné odměně (peníze) před nehmotnou		
ano	57	93,44%
ne	4	6,56%
17. Výběr pracovního zařazení		
Samostatně - nemáte rádi, když někdo ovlivňuje způsob Vaší práce	25	40,98%
Ve dvojici	3	4,92%
Ve tvůrčím týmu	26	42,62%
Pod přímým vedením nadřízeného - pevné a jasně dané úkoly	7	11,48%
18. důležitost motivů konání práce 1-5 (1 je nejméně - 5 je nejvíce)		
Seberealizace	4	77,05%
Zabezpečení rodiny	5	85,25%
Udržení životní úrovně	4	68,85%
Zajištění stálého příjmu peněz	5	78,69%
19. Hodnocení zaměstnaneckých výhod 1-10 (1 nejvíce zajímavé - 10 nejméně zajímavé)		
Příspěvek na penzijní připojištění	1	73,77%
Příspěvek na stravování	4	32,79%
Zdravotní péče	6	34,43%
Možnost vzdělávání	5	37,70%
Služební automobil, mobilní telefon	5	0,00%
Kulturní akce	7	36,07%
Jazykové kurzy	8	42,62%
Home office	10	45,90%
Pružná pracovní doba	10	29,51%
Příspěvek na rekreaci	9	31,15%
20. Deficit zaměstnanecké výhody		
ano	14	22,95%
ne	47	77,05%

Příloha 4: Výchozí matice matematicko-statistických metod

Objekt	Metoda jednoduchého součtu pořadí - hodnota ukazatele								
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20
Unipetrol RPA, s.r.o.	3,21	3,07	3,07	3,13	2,98	3,07	3,33	2,56	3,31
Revitrans, a.s.	3,69	3,21	2,83	3,08	3,38	2,86	3,13	3,04	3,44
Prodeco, a.s.	2,65	2,73	2,60	2,87	3,29	2,80	2,67	2,20	2,87
Počerady, a.s.	3,32	3,22	2,85	2,85	2,95	3,59	3,69	2,50	3,78
Váha ukazatele	0,037	0,083	0,104	0,213	0,019	0,114	0,067	0,305	0,057
Charakter ukazatele	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1

Objekt	Metoda váženého podílu - hodnota ukazatele								
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20
Unipetrol RPA, s.r.o.	3,214	3,066	3,065	3,131	2,983	3,065	3,327	2,557	3,312
Revitrans, a.s.	3,688	3,208	2,834	3,084	3,376	2,855	3,126	3,043	3,438
Prodeco, a.s.	2,645	2,734	2,600	2,867	3,289	2,800	2,666	2,199	2,867
Počerady, a.s.	3,315	3,222	2,852	2,852	2,945	3,592	3,685	2,501	3,778
Váha ukazatele	0,037	0,083	0,104	0,213	0,019	0,114	0,067	0,305	0,057
Charakter ukazatele	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1

Objekt	Metoda normovaně proměnné - hodnota ukazatele								
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20
Unipetrol RPA, s.r.o.	3,214	3,066	3,065	3,131	2,983	3,065	3,327	2,557	3,312
Revitrans, a.s.	3,688	3,208	2,834	3,084	3,376	2,855	3,126	3,043	3,438
Prodeco, a.s.	2,645	2,734	2,600	2,867	3,289	2,800	2,666	2,199	2,867
Počerady, a.s.	3,315	3,222	2,852	2,852	2,945	3,592	3,685	2,501	3,778
Váha ukazatele	0,037	0,083	0,104	0,213	0,019	0,114	0,067	0,305	0,057
Charakter ukazatele	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1

Objekt	Bodovací metoda - hodnota ukazatele								
	O5	O6	O7	O8	O9	O13	O14	O15	O20
Unipetrol RPA, s.r.o.	3,214	3,066	3,065	3,131	2,983	3,065	3,327	2,557	3,312
Revitrans, a.s.	3,688	3,208	2,834	3,084	3,376	2,855	3,126	3,043	3,438
Prodeco, a.s.	2,645	2,734	2,600	2,867	3,289	2,800	2,666	2,199	2,867
Počerady, a.s.	3,315	3,222	2,852	2,852	2,945	3,592	3,685	2,501	3,778
Váha ukazatele	0,037	0,083	0,104	0,213	0,019	0,114	0,067	0,305	0,057
Charakter ukazatele	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1